



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE EDUCACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN ESPECIALIZACIÓN
ASIGNATURAS SECRETARIALES

TÍTULO:

**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA
RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DE ALMACENES
CREDIGAM S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.”**

AUTORAS:

**SANDRA MARISOL GONZÁLEZ POSLIGUA
JOHANNA ROSA VÉLEZ MUGUERZA**

TUTORA:

MSC. GRACE ELIZABETH ESCOBAR MEDINA

2015 - 2016
GUAYAQUIL – ECUADOR

ÍNDICE DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	i
INDICE DE FIGURAS	ii
INDICE DE GRÁFICOS	iii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y SESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
DEDICATORIA	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA A INVESTIGAR	1
1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.3. Formulación del Problema.....	3
1.4. Delimitación del Problema	3
1.5. Justificación de la Investigación.....	4
1.6. Sistematización de la Investigación	5
1.7. Objetivo General de la Investigación.....	6
1.8. Objetivos Específicos de la Investigación	6
1.9. Límites de la Investigación	6
1.10. Identificación de las Variables	7
1.11. Hipótesis General.....	7
1.12. Operacionalización de las Variables	8
CAPITULO II.....	9
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
2.1. Antecedentes Referentes.....	10
2.2. Marco Teórico Referencial	13
2.2.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA: CONCEPTO.....	13

2.2.2. Gestión: concepto	14
2.2.2.1. Pilares Básicos para la Gestión: Estrategia, Cultura, Estructura y Ejecución	14
2.2.3. ¿Quiénes son los Gestores o Administradores?	15
2.2.4. Administración: concepto	15
2.2.4.1. Definiciones de Administración: Importancia y Objetivo	16
2.2.5. ¿Qué es un Organismo Social?	18
2.2.6. Procesos de Administración Estructural y Operativa.....	18
2.2.7. Funciones y Principios de la Administración.....	19
2.2.8. ¿Quiénes son el Gerente y Jefe de Cobranzas?	21
2.2.9. Funciones del Gerente y Jefe de Cobranzas	21
2.2.10. Gestión de Cobranza	23
2.2.11. Políticas de Cobranza	23
2.2.12. Área de Créditos y Cobranzas	23
2.2.13. Cuentas por cobrar desde el punto de vista Administrativo	24
2.2.14. Habilidades del Gerente.....	24
2.2.15. Cliente: Concepto e Importancia	24
2.2.16. Causas del Fracaso de las Empresas	25
2.2.17. CARTERA VENCIDA: CONCEPTO	27
2.2.17.1. Cartera.....	28
2.2.17.2. Cartera Vigente	28
2.2.17.3. Problema de Cartera Vencida	28
2.2.17.4. Calificación de la Cartera Vencida.....	29
2.2.17.5. Recuperación de Cartera Vencida.....	29
2.2.17.6. Objetivos, Estructura y Funciones del Departamento de Cartera.....	30
2.2.17.7. Gestión Preventiva de Recuperación de Cartera	31
2.2.18. Cartera de Clientes.....	31
2.2.18.1. Organización de la Cartera de Clientes	32
2.2.18.2. ¿Cómo Gestionar la Cartera de Clientes?	32
2.2.19. ¿Qué es el Crédito?	32

2.2.19.1. Ventas a Crédito	33
2.2.19.2. Objetivo del Crédito	33
2.2.19.3. Tipos de Créditos: Comercial, de Consumidor e Hipotecario	34
2.2.19.4. Costos por las ventas a Crédito	35
2.2.19.5. Composición de un crédito	35
2.2.19.6. Buró de Crédito	35
2.2.19.7. Políticas de Crédito	36
2.2.20. Riesgo de Crédito	36
2.2.20.1. Factores de Riesgo de Crédito.....	36
2.2.20.2. Tipos de Riesgo de Iliquidez, Legal y Solvencia	37
2.2.20.3. Periodo de Riesgo.....	37
2.3. Marco Legal	39
2.4. Marco Conceptual	42
CAPITULO III.....	46
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.1. Métodos de Investigación	47
3.1.1. Método.....	47
Método empírico.....	48
3.2. Población y Muestra.....	50
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	52
3.4. Recursos, Fuentes, Cronograma y Presupuesto para la Recolección de Datos.....	52
3.5. Tratamiento a la Información – Procesamiento y Análisis	55
3.6. Presentación de Resultados	65
CAPÍTULO IV	67
LA PROPUESTA	67
4.1. Título de la Propuesta	68
4.2. Justificación de la Propuesta	68
4.3. Objetivo General de la Propuesta	68
4.4. Objetivos Específicos de la Propuesta.....	69

4.5. Hipótesis de la Propuesta.....	69
4.6. Listado de Contenidos y Flujos de la Propuesta.....	70
4.7. Desarrollo de la Propuesta.....	72
4.7.1. Reestructuración Jerárquica	73
4.7.2. Proceso de crédito y análisis de riesgo	76
4.7.3. Políticas de Crédito.....	81
4.7.4. Políticas de cobranza.....	83
4.7.5. Perfil del cargo.....	85
4.7.7. Plan de motivaciones y recompensas	93
4.8. Impacto/Producto/Beneficio Obtenido	95
4.9. Validación de la Propuesta.....	99
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	106
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS (METODOLOGÍA APA)	107
ANEXOS.....	109

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Operacionalización de la variable Independiente	8
Tabla No. 2	Operacionalización de la variable Dependiente.....	8
Tabla No. 3	Eficiencia y Eficacia en la Administración.....	16
Tabla No. 4	Funciones de la Administración.....	20
Tabla No. 5	Tabla de Población.....	50
Tabla No. 6	Tabla de Muestra.....	51
Tabla No. 7	Cronograma.....	53
Tabla No. 8	Presupuesto para la Recolección de Datos.....	54
Tabla No. 9	Motivos por incumplimiento de pago	56
Tabla No. 10	Tiempo de vencimiento de crédito.....	57
Tabla No. 11	Frecuencia de notificaciones de cobro	58
Tabla No. 12	Medios de notificación de aviso de pago	59
Tabla No. 13	Gestión de cobro por parte del almacén.....	60
Tabla No. 14	Información al cliente de condiciones de pago	61
Tabla No. 15	Alternativas de pago.....	62
Tabla No. 16	Formas de pago	63
Tabla No. 17	Convenio de pago.....	64
Tabla No. 18	Antigüedad de la cartera	86
Tabla No. 19	Remuneración adicional por cumplimiento	93
Tabla No. 20	Porcentaje de incremento en gasto de nómina	95
Tabla No. 21	Comportamiento Esperado de la Cartera de la Compañía	96

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	Periodo de riesgo en el que participa el cliente	38
Figura No. 2	Listado de Contenidos y Flujo de la Propuesta	70
Figura No. 3	Nueva Estructura del Organigrama de Credigam S.A.....	73
Figura No. 4	Proceso de pre-evaluación de Sujetos de Crédito.....	77
Figura No. 5	Proceso de Aprobación de Crédito	78
Figura No. 6	Proceso de Elaboración y Entrega de Reporte de Facturas	89
Figura No. 7	Proceso de Cobranzas Recibidas por Transferencias	90
Figura No. 8	Proceso de Coordinación, Recepción y Control de las Cobranzas.....	91

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Motivos por Incumplimiento de pago.....	56
Gráfico No. 2	Tiempo de Vencimiento de Crédito.....	57
Gráfico No. 3	Frecuencia de notificaciones de cobro.....	58
Gráfico No. 4	Medios de notificación de aviso de pago.....	59
Gráfico No. 5	Gestión de cobro por parte del almacén.....	60
Gráfico No. 6	Información al cliente de condiciones de pago.....	61
Gráfico No. 7	Alternativas de pago	62
Gráfico No. 8	Formas de pago	63
Gráfico No. 9	Convenio de pago	64

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor en Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias de la Educación de la carrera de Administración Secretarial.

CERTIFICO

Yo, Grace Elizabeth Escobar Medina, que el proyecto de investigación con el tema:

“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DE ALMACENES CREDIGAM S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL..” ha sido elaborada por las egresadas Sandra Marisol González Posligua y Johanna Rosa Vélez Muguerza, reúnen los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador, que se designe al efecto.

TUTOR (A)

MSC. Grace Elizabeth Escobar Medina

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y SESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Nosotras, Sandra Marisol González Posligua y Johanna Rosa Vélez Muguerza, declaramos que el presente Tema de Investigación “Gestión Administrativa y su Incidencia en la Recuperación de la Cartera Vencida de Almacenes Credigam S.A. de la ciudad de Guayaquil”. es absolutamente, auténtico y personal y que el contenido expuesto en la Tesis de Grado lo hemos desarrollado basadas a estudios investigativos por ello declaramos que es de nuestra exclusiva responsabilidad.

Autorizamos a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura y consulta de investigación, según las normas de la Institución.

Aprobamos la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando nuestros derechos de autoras.

Sandra Marisol González Posligua
C.I. 0917984437
Autora

Johanna Rosa Vélez Muguerza
C.I. 0926585696
Autora

AGRADECIMIENTOS

Primeramente gracias a Dios por la vida, por permitirme hacer realidad este sueño tan anhelado, por bendecirme con cada una de las personas que integran mi vida.

A mi esposo por apoyarme, quererme, respetarme, por su considerable ayuda económica en todo este ciclo superior de estudios.

A mis padres por la vida, amor y educación que me dieron por muchos años.

A mi tutora de Tesis por su comprensión, experiencia y motivación logró en mí que pueda terminar mis estudios con éxito. MSC. Grace Escobar Medina, muchas gracias.

Un agradecimiento muy especial a la **UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL** y a todos mis maestros desde el Primer a Quinto Ciclo de la Escuela de Administración Secretarial por compartir sus conocimientos y experiencias durante toda mi carrera que ahora forman parte de mi formación profesional.

Sandra Marisol González Posligua

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento más profundo es para Dios, por guiarme en cada paso que doy brindándome la fortaleza necesaria para cumplir una de mis metas.

Agradecer a mi familia por preocuparse de mi bienestar. De igual manera doy gracias a la Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” de Guayaquil que me formó como una profesional.

Al Sr. José Gamboa por permitirme realizar el proyecto de tesis en su almacén, por su ayuda y confianza que nos ha brindado y esperando que este proyecto sea de gran utilidad para el bienestar de su empresa.

A mi tutora MSC. Grace Escobar Medina por su paciencia y por guiarme en la culminación de este trabajo.

A mis queridos maestros que me impartieron sus conocimientos y enseñanzas para poder desenvolverme en mi carrera profesional.

Johanna Rosa Vélez Mugerza

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo a Dios por darme la sabiduría y las aptitudes necesarias para el desarrollo del mismo.

A mis queridos padres y hermanas por su apoyo incondicional brindado para poder cumplir el objetivo de culminar la elaboración de este Trabajo.

Al amor de mi vida Winter quién ha estado a mi lado desde el inicio de mis estudios superiores.

En especial a mi tía Jacqueline González quien estuvo presente ayudándome de una u otra forma en los momentos que más la necesitaba.

Sandra Marisol González Posligua

DEDICATORIA

Dedico la culminación de este trabajo a Dios, por brindarme sabiduría paciencia y ánimo para no abandonar una de mis metas.

A mis padres, quienes en el transcurso de mi vida me inculcaron los valores que me mantienen por el camino del bien.

A mi esposo y mis hijos que son mi razón de vivir y seguir adelante, motivándome hacia el cumplimiento de mis sueños personales y profesionales.

Johanna Rosa Vélez Muguerra

RESUMEN EJECUTIVO

La actual tesis de investigación surgió de acuerdo a las necesidades del Almacén “Credigam” de la ciudad de Guayaquil en recuperar la cartera vencida de los clientes que tienen deudas con la empresa. Almacenes “Credigam” es una empresa que se dedica a comercializar todo tipo de línea blanca, línea café, juego de comedor, bicicletas, y otros; en la modalidad de contado y a crédito, es una institución comercial que ha presentado falencias en su gestión, debido a un inadecuado proceso de políticas y estrategias de cobro es en el departamento de cobranza específicamente que se encuentra la pieza clave dentro de una organización. Antes de una venta el área de crédito debe decidir a quién, hasta que monto y a que plazo venderle, y después de la venta el área de cobranza ve que los plazos de pago se cumplan. Este almacén se ha mantenido en el mercado desde hace 14 años, en base a la calidad de servicio que ofrece. La invasión en el mercado de nuevas cadenas de empresas sobre líneas blancas, hacen que la competencia sea cada vez más dura, la misma que se ha visto obligada a aplicar una gestión administrativa para recuperar cartera vencida. El estudio de los problemas que ha presentado el almacén permitió establecer un procedimiento beneficioso para este fin, se utilizó métodos de observación, entrevista y técnicas como la encuesta poniendo al descubierto errores operacionales y económicas, las cuales no han permitido cumplir los objetivos deseados. Con lo relacionado anteriormente, la presente investigación analizó la problemática y propone una forma práctica de solucionarlas, a partir de las normas administrativas internas de esta institución. De esta manera, el resultado esperado, será la propuesta de: Diseño de una guía de gestión de procedimientos de cobros para prevenir y recuperar la incobrabilidad en el departamento de cobranzas de Almacenes Credigam ubicado en la ciudad de Guayaquil.

Palabras Clave: Gestión, Recuperación, Cartera Vencida.

INTRODUCCIÓN

El problema de los atrasos en los pagos de los créditos es común en pequeñas, medianas y grandes empresas, que en muchos casos por la falta de capacidad empresarial de hacer efectivo el cobro de sus créditos morosos generan cuentas de cartera vencida, Para ello se empieza haciendo un diagnóstico del objeto de estudio, identificando las causas y los efectos que se originan en el campo actual.

La presente investigación tiene contenidos de cuatro capítulos cuyo desarrollo ha permitido dar solución a un problema que afecta a la empresa.

Capítulo I: Habla directamente del problema de investigación, haciendo una descripción de las causas y efectos que son las bases de la investigación.

Capítulo II: Se encuentra la fundamentación teórica del problema objeto de estudio, y se toma como base los criterios de diversos autores que han realizado investigaciones anteriores. Al establecer las categorías por cada variable se desea plantear un esquema organizado de los conocimientos científicos que respaldan el trabajo investigativo.

Capítulo III: Analiza la metodología realizada en la investigación, se determina la población a la que se realizó las encuestas y se especifica las técnicas utilizadas para la recolección de datos. También se detalla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de las encuestas, se representan estos datos en gráficos de pasteles para poder tener una mejor interpretación de los mismos.

Capítulo IV: Contiene la Propuesta, en donde se desarrollan las estrategias que se van a implementar para poder gestionar y cumplir los objetivos del Almacén, los mismos que ayudan a solucionar el problema objeto de estudio.

Finalmente: Se recalcan las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación, que son base de la propuesta que permite dar solución al problema planteado en el primer capítulo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1. Tema

Gestión Administrativa y su Incidencia en la Recuperación de la Cartera Vencida de Almacenes “Credigam” S.A. de la Ciudad de Guayaquil.

1.2. Planteamiento del Problema

En la presente investigación toma en cuenta los impagos de los clientes que existen en Almacenes Credigam S.A. así como la carencia de un modelo de administración eficiente para las gestiones de cobros de los clientes de la ciudad de Guayaquil.

Almacenes Credigam S.A. es una empresa distribuidora de electrodomésticos al por mayor y menor que se inició el 25 de mayo del 2001 dedicada a servir a la sociedad con los mejores precios del mercado ha contado y a crédito con las cuotas más pequeñas, también aceptan tarjetas de crédito como: Cuota Fácil, Visa, MasterCard, etc. Ofrece lo mejor en precios, calidad y servicio al cliente, para ellos la comodidad de los clientes es lo más importante.

El objetivo principal de la empresa es comercializar electrodomésticos, a través del financiamiento de bienes y servicios para atender las necesidades del mercado ecuatoriano, buscando superar las expectativas de sus clientes, asegurando la liquidez y rentabilidad del negocio con políticas de crédito competitivas, involucrando y desarrollando a sus colaboradores y proveedores, actuando con responsabilidad social.

El almacén enfrenta actualmente un déficit en sus ingresos debido a la baja demanda en la venta de electrodomésticos por la difícil situación económica que sufre nuestro país a esto sumamos los atrasos consecuentes en los pagos de los productos dados a crédito a muchos de los clientes, lo que conlleva a debilitar el normal funcionamiento económico de la empresa, se ha podido observar que revela una mala atención que deja notar al momento de solicitar los pagos a los usuarios.

Por lo que ante esta difícil situación el crédito de los clientes se ve perjudicado por el incumplimiento en sus pagos, su monto de crédito disminuirá o podría cerrarse en forma definitiva y esto dará como resultado que la empresa también sobreviva la carencia de solvencia para continuar laborando normalmente, padeciendo de estas consecuencias tanto clientes como todos los empleados que laboran en Credigam S.A.

No existe una buena administración y control para poder evitar los impagos establecidos en el área de cobranzas por las diferentes dificultades en la aplicación de las estrategias y políticas de cobranzas así como de los criterios de negociación adecuados, esto da como resultado que no se identifiquen las respectivas etapas de cobranzas. Lo que origina una mala segmentación en el tipo de cartera en cuanto a fecha de mora, montos de vencidos, producto, ubicación geográfica, perfil de clientes y otros.

Además todas las complicaciones y gastos que genera la revisión en la Central de Riesgos y Buró de Crédito origina fragilidad en la información que se obtiene, esto conlleva a la aprobación errónea de la línea de crédito a un cliente que no lo merece y ocasiona que algunas veces no se dé un artefacto al cliente que está apto para el crédito. Tampoco existen normas y reglamentos que regulen y controlen los créditos de consumo lo que implica la toma de decisiones equivocadas por los gestores de créditos y cobranzas en los almacenes de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil.

1.3. Formulación del Problema

¿Cómo incide la Gestión Administrativa en la recuperación de la cartera vencida de Almacenes de Electrodomésticos Credigam de la ciudad de Guayaquil año 2015?

1.4. Delimitación del Problema

Este proyecto de investigación está delimitado en los siguientes términos:

Campo	:	Administración
Área	:	Comercial
Tiempo	:	Año 2015
Aspectos	:	Gestión Administrativa
Tema	:	Gestión Administrativa y su Incidencia en la Recuperación de la Cartera Vencida de Almacenes Credigam S.A. de Guayaquil.

1.5. Justificación de la Investigación

La presente investigación está enfocada en la recuperación de la cartera vencida que existe en todo tipo de empresas, sean éstas de índole comercial, financiera, de servicios, educativas, constructoras, etc. Esta situación influye negativamente en el presupuesto de la empresa ocasionando pérdidas en tiempo y dinero, al no cumplir los objetivos y metas que se han planteado.

La mayoría de los almacenes de electrodomésticos padecen del incremento paulatino de su cartera vencida, al no disponer de medios eficientes de cobro. Este estudio nos va a permitir conocer el estado de la empresa y el porqué de los atrasos que tienen los clientes ya que pueden presentar diversas situaciones que estarían fuera de su alcance.

De allí la importancia de la presente investigación, puesto que si una empresa no cuenta con una cartera de clientes rentable podría ir a bancarrota o el cierre definitivo de la misma, una compañía crece en operaciones en la medida que aumente su clientela.

Por lo que es fundamental para Credigam contar con una Guía para recuperar la cartera vencida, ya que así las pérdidas que en la actualidad tienen van a disminuir e incluso se eliminarían, resultado que favorecerá al almacén, puesto que contarían con mayor liquidez para afrontar sus obligaciones con proveedores y empleados, capacidad económica para abrir nuevas sucursales e incrementar el capital de trabajo y en especial, el dueño va a asegurar su inversión, obteniendo utilidades al final del ejercicio contable.

Mediante la investigación y conocimiento actual del almacén se logró conocer sus debilidades y así poder fortalecerlas, contar con una Guía para recuperar la cartera vencida y ponerla en práctica, va a permitir a la empresa elegir mejor a los clientes, impedirá compradores morosos al tomar en cuenta los créditos concedidos con anterioridad en otras empresas, conociendo también los días de atrasos que ha tenido.

Con la aplicación de la Guía para recuperar la cartera vencida, el personal de Credigam podrá seleccionar de manera eficiente a las personas que se les otorgará el crédito, así como prevenir que los clientes caigan en mora y en caso de hacerlo, saber cómo recuperarlos. El almacén evitaría las visitas frecuentes a los clientes, lo que significa reducción de gastos de cobranzas para la entidad.

El presente trabajo de Investigación va a permitir ayudar a mejorar la cartera vencida y servirá para satisfacer con eficacia las necesidades de los clientes lo que va beneficiar a cada uno de los miembros que conforman la empresa.

1.6. Sistematización de la Investigación

Unidad Responsable	: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Personas Responsables	: Sandra Marisol González Posligua Johanna Vélez Muguera
Período de Ejecución	: 2015
Título	: Gestión Administrativa y su Incidencia en la Recuperación de la Cartera Vencida de Almacenes Credigam S.A. de Guayaquil.
Descripción	: Se realizó entrevistas al Gerente y Jefe de Ventas además encuestas dirigidas a los clientes de Credigam, con el fin de determinar el problema.

1.7. Objetivo General de la Investigación

Analizar la situación real de la gestión administrativa de la empresa así como de los clientes con cartera vencida de Almacenes Credigam de la ciudad de Guayaquil a través de la aplicación de encuestas realizadas para obtener datos específicos y conocer el porqué de los diferentes atrasos.

1.8. Objetivos Específicos de la Investigación

- ✓ Lograr efectividad en la gestión administrativa mediante rutinas de control permanentes con el propósito de mejorar la observación de la cartera de los clientes y prevenir futuros incobrables.
- ✓ Ejecutar un análisis a clientes mediante la aplicación de técnicas de encuesta con la ayuda de métodos cuantitativos y estrategias de cobranza, que permitan identificar la problemática de la cartera vencida y poder plantear recomendaciones necesarias.
- ✓ Diseño de una guía de gestión de procedimientos de cobros para prevenir y recuperar la incobrabilidad con el propósito de ampliar y mejorar las políticas de cobranza los mismos que incluyen estrategias para recuperar la cartera vencida y prevenir futuros vencimientos de los clientes.

1.9. Límites de la Investigación

La investigación se realiza durante el año 2015, en el área de cobranza de Almacenes “Credigam” S.A. de la ciudad de Guayaquil, ubicado en la Cooperativa Francisco Jácome, Provincia del Guayas, previa autorización de su Gerente y Propietario el Sr. José Gamboa Sánchez y comprende el implemento de un diseño de guía para Recuperación de Cartera, se utiliza como técnica encuestas para los clientes y entrevistas a los directivos donde se reflejará los resultados para proceder al análisis respectivo.

1.10. Identificación de las Variables

Para la realización de este proyecto identificamos las siguientes Variables:

✓ **Variable Independiente**

Gestión Administrativa

✓ **Variable Dependiente**

Cartera Vencida

1.11. Hipótesis General

La Guía de Gestión de Procedimientos de Cobros ayuda a mejorar la Gestión Administrativa y por consiguiente la Recuperación de la Cartera Vencida de Almacenes Credigam.

1.12. Operacionalización de las Variables

Variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores
Independiente <u>Gestión</u> <u>Administrativa</u>	Son los procesos y actividades que debe desarrollar una organización para el fortalecimiento de las actividades empresariales en beneficio del mejoramiento corporativo, por ello los procesos administrativos y las estrategias competitivas son elementos indispensables en el desarrollo de las organizaciones.	Liderazgo corporativo Calidad de servicio Nivel organizacional	Participación del personal Tiempo de atención Coordinación de áreas

Tabla No. 1 Operacionalización de la variable Independiente
Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

Variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores
Dependiente <u>Cartera Vencida</u>	Se conoce como cartera vencida a un monto total de créditos otorgados por una persona física o natural que se convierte en un activo de riesgo al tener los créditos en mora. Surge por el análisis inadecuado de las políticas de crédito y de la falta de control de la cartera.	Análisis inadecuado de las Políticas de Crédito Créditos en mora Manejo inadecuado en el control de la cartera	Procesos no ejecutados Intereses Iliquidez de la empresa

Tabla No. 2 Operacionalización de la variable Dependiente
Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes Referentes

La investigación tiene como antecedentes los siguientes referentes. A continuación mencionamos algunas de ellas:

Zúñiga, Carmen (2012). “Plan de Políticas Internas de Crédito y Cobranzas y su Incidencia en la Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo Ltda.” Realizado en la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas. Busca mejorar el funcionamiento crediticio, con la finalidad de no presenciar cartera vencida en su balance. Anteriormente se veía a las cooperativas como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de la decisiones al momento de la concesión del crédito, donde existía alguien en la cúspide que era quien decidía sin importarle los demás y menos el cliente. En este contexto, los clientes han dejado de ser considerados como un recurso necesario, pero de gran importancia dentro de la estructura organizacional y funcional, para convertirse en el capital más importante del que depende el buen o mal funcionamiento de la cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín Ltda., en el plano del mejoramiento continuo, ha visto la necesidad de mejorar las políticas internas de créditos y cobranzas a través de la implementación de un sistema de gestión de políticas internas de crédito y cobranzas, con la visión puesta en desarrollar fortalezas, mejorando la competitividad, por ello, en esta investigación, se presenta esta estructura, enfocado al uso de nuevas propuestas.

Nájera, Andrea y Nieto, Joselyn (2015). “Gestión Administrativa y su Incidencia en la recuperación de Cartera Vencida el Comercial “Zúñiga” del Cantón Babahoyo”. Realizado en la Universidad Técnica de Babahoyo. Facultad de Administración Finanzas e Informática. Escuela de Administración de Empresas y Gestión Empresarial. Surge en respuesta a la imperante necesidad de Comercial “Zúñiga” del Cantón Babahoyo de recuperar la cartera vencida de los clientes que tienen deudas con la empresa. Comercial “Zúñiga”, es una empresa que se dedica a comercializar todo tipo de electrodomésticos y otros; al contado y a crédito, especialmente a personas que laboran en haciendas agrícolas por lo cual se tiene a la clientela segura por la facilidad que se les ofrece.

La invasión en el mercado de nuevas cadenas de empresas sobre líneas blancas, hacen que la competencia sea cada vez más dura, la misma que se ha visto obligado aplicar una gestión administrativa para recuperar cartera vencida.

Por falta de una adecuada gestión administrativa, la empresa se ha visto afectada en la recuperación de cartera vencida.

García, Pamela y Rivera, Laly (2011). "La morosidad y su incidencia en la gestión de la Empresa Representaciones Santa Apolonia S.A.C. de la ciudad de Trujillo Perú- Año 2010". Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público. Universidad Privada Antenor Orrego, concluyen que:

Según la investigación realizada, se encontró que entre las principales causas de la morosidad en la Empresa Representaciones Santa Apolonia S.A.C. tenemos que, por un lado la empresa no cuenta con Manual Políticas de Crédito establecidas ni conocidas por empleado alguno de la empresa, quedando demostrado por cuestionario aplicado al personal de la empresa. Y por su parte los clientes argumentaron que la principal causa de sus atrasos en el pago de sus obligaciones es aumento de la competencia.

Se ha encontrado que la empresa no aplica provisiones a sus cuentas morosas incrementando su activo de forma engañosa afectando así la toma de decisiones por Gerencia lo cual demuestra en la aplicación de los ratios de gestión cuyos resultados no se ajustan a la realidad de la empresa ya que los resultados de estos ratios nos muestran resultados favorables con respecto a la gestión de la gerencia lo cual no es cierto debido al incremento de la morosidad.

Estos resultados aparentemente favorables se deben a que la empresa no aplica provisiones a sus cuentas por cobrar lo cual muestra cifras infladas de las cuentas por cobrar sin tener en cuenta que muchas ya se han convertido en incobrables y ese dinero realmente nunca sea recuperado por la empresa en su totalidad.

León, Katia y Sandoval, Jacqueline (2013). "Implementación del análisis y evaluación de los créditos de clientes morosos que contribuyen a una efectiva presentación razonable en los Estados Financieros de la Compañía Cienpharma S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el 2012". Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público. Universidad Privada Antenor Orrego, concluyen que:

La organización empresarial no cuenta con políticas de crédito definidas que señalen los procedimientos de cobranza a los clientes morosos; asimismo, existe un inadecuado tratamiento contable del registro de las cuentas por cobrar, porque no existe información detallada de los procesos de cobranza, generándose un vacío en la información financiera y económica, la misma que no ha facilitado una correcta y oportuna toma de decisiones.

Es por ello que, se realizó la implementación del flujo grama de procedimientos para el procesos de recuperación de los créditos; el mismo que sirvió de base para determinar la estimación de la cuentas de cobranza dudosa, brindando de esa manera una mejor gestión administrativa del efectivo de la organización.

Queda demostrado que el análisis y evaluación de los créditos de los clientes morosos contribuyen a una efectiva presentación razonable de los Estados Financieros en la unidad económica Cienpharma S.A.C., tal como se ha detallado en el Estado de Situación Financiera después de la implementación.

2.2. Marco Teórico Referencial

2.2.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA: CONCEPTO

Münch, L. (2010).pág. 3. Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos.

De acuerdo con Münch, L. (2010) la Gestión Administrativa es la secuencia sistemática de algunos pasos mediante los cuales se regularizan y perfeccionan los capitales de un conjunto social con el que se desea alcanzar un resultado de mayor agilidad, competencia, rendimiento y aptitud para la obtención de las metas.

Son los procesos y actividades que debe desarrollar una organización para el fortalecimiento de las actividades empresariales en beneficio del mejoramiento corporativo, por ello los procesos administrativos y las estrategias competitivas son elementos indispensables en el desarrollo de las organizaciones.

Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar.

Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñadamente para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa.

2.2.2. Gestión: concepto

Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa dirigir, ordenar, disponer u organizar.

2.2.2.1. Pilares Básicos para la Gestión: Estrategia, Cultura, Estructura y Ejecución

La gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas y son:

- ✓ Estrategia
- ✓ Cultura
- ✓ Estructura
- ✓ Ejecución

Estrategia

El conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

Cultura

Lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas.

La Estructura

Son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores calificadas.

Ejecución

Consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.

2.2.3. ¿Quiénes son los Gestores o Administradores?

Son aquellas personas que toman el compromiso de organizar y dirigir los establecimientos. Los mismos son responsables de la rentabilidad y éxito de los organismos para los que trabajan.

Algunas de las características que poseen los buenos gestores son:

- ✓ El reconocimiento al buen desempeño de sus iguales o subordinados y a su vez las buenas críticas que son capaces de realizar.
- ✓ Suelen elegir de manera personal aquello con los que trabajará de cerca. Asimismo intenta ganar el respeto del personal con el que trabaja.
- ✓ Son idóneos para apoyar y ayudar al resto del personal cuando sea requerido, capacitándolos y orientándolos de manera clara, con objetivos precisos.
- ✓ Suelen ser personas que generan la comunicación sincera y que estimulan confianza entre los individuos con los que trabaja.

2.2.4. Administración: concepto

Robbins, S., y Coulter, M. (2010).p.6. Es a lo que se dedican los gerentes. Involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.

Según Robbins, S., y Coulter, M. (2010) la administración son las acciones que realizan todos los gerentes, esto implica que los administradores obtengan concertar medios y controlen los movimientos de terceros, para que estas produzcan eficiencia y eficacia.

Eficiencia (medios)	Eficacia (fines)
Uso de recursos ↓ Poco desperdicio	Logro de Objetivos ↓ Grandes logros
<p style="text-align: center;">La administración se esfuerza por: Desperdiciar pocos recursos (alta eficiencia) Lograr objetivos difíciles (alta eficacia)</p>	

Tabla No. 1 Eficiencia y Eficacia en la Administración
Fuente: Administración Décima Edición. Robbins y Coulter.

Hernández, S., y Palafox, G. (2012).p.10. La Administración consiste en coordinar los elementos internos de la empresa y/o de los organismos sociales hacia determinado fin o propósito en el entorno.

Según los autores Hernández, S., y Palafox, G. (2012) consideran que la administración se fundamenta en la sistematización de los medios o fundamentos centrales que posee una organización con explícita solución y finalidad en su ambiente.

2.2.4.1. Definiciones de Administración: Importancia y Objetivo

Hitt, M., Black, S., y Porter. (2006).p.8. Definen a la Administración como “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.

Según los autores Hitt, M., Black, S., y Porter. (2006) la administración es el conjunto de las fases para organizar y manipular los bienes alineados para conseguir el resultado de los objetivos y así producir los trabajos en el ambiente empresarial.

Chiavenato, I. (2004). p.10. La administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.

Para Chiavenato, I. (2004) la administración es el asunto de concebir, idear, proyectar, emprender, establecer, regir y vigilar la utilización de los medios para poder alcanzar las metas organizacionales.

Koontz, H., y Weihrich, H. (2004). p.6. Consideran a la administración como “la dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

Para los autores Koontz, H., y Weihrich, H. (2004) la administración no es otra cosa que la orientación que da un entidad social compuesta y cuyo fin es la de obtener y lograr las metas creadas con destreza y aptitud de dirigir a todos la que la componen.

Importancia de la Administración

- ✓ Es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, es más necesaria en los grupos más grandes.
- ✓ La administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.
- ✓ La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
- ✓ Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

Objetivo de la Administración

Hernández, S y Palafox, H. (2012),p.6. La Administración tiene como objetivo incrementar la eficiencia de todas las organizaciones sociales, esto requiere de un conocimiento profundo, es decir, de cómo se estructuran y funcionan, para que el administrador sea capaz de dirigir las, administrarlas, desarrollarlas y controlarlas.

Para los diligentes Hernández, S y Palafox, H. (2012) el objetivo de la administración es la de acrecentar la eficacia para lograr el resultado explícito de las entidades sociales, esto demanda de poseer ideas sustentadas, de qué manera se constituyen y desempeñan, para que el gerente o administrador pueda ser competente al conducir las, guiarlas, gestionarlas, ampliarlas y supervisarlas o vigilarlas.

2.2.5. ¿Qué es un Organismo Social?

Hernández, S., y Palafox, H. (2012),p.9. Son entidades constituidas deliberadamente por los seres humanos para lograr objetivos específicos internos y cumplir con propósitos sociales externos en el entorno que operan (misión).

Un Organismo Social según Hernández, S., y Palafox, H. (2012) son agrupaciones que están compuestas determinadamente por personas con el propósito de conseguir ciertos objetivos o metas establecidas internamente y lograr producirlas con intenciones sociales exteriores en el ambiente que se aplican.

2.2.6. Procesos de Administración Estructural y Operativa

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, constituye una unidad insoluble, pues durante su aplicación cada etapa se realiza al mismo tiempo y una con la otra están relacionadas mutuamente.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: Estructural y Operativa

Estructural

En la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos.

Operativa

En la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración.

✓ La **mecánica administrativa** es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, dentro están incluidas las siguientes funciones:

Previsión: ¿Qué puede hacerse?

Planificación: ¿Qué va a hacerse?

Organización: ¿Cómo se va a hacer?

✓ La **dinámica administrativa** se refiere a cómo manejar el organismo social, dentro están incluidas las siguientes funciones:

Integración: ¿Con qué se va a hacer?

Dirección: responde al problema ver que se haga correctamente.

Control: ¿Cómo se ha realizado?

2.2.7. Funciones y Principios de la Administración

Funciones de la Administración

Robbins, S., y Coulter, R. (2010).p.8. Los Gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan el trabajo de otros.

Estas funciones dirigen a: Alcanzar los propósitos establecidos por la organización.

Planeación	Organización
Definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.	Determinar lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo.
Dirección	Control
Motivar, dirigir y cualesquier acción involucrada con dirigir al personal.	Dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme lo planeado.

Tabla No. 2 *Funciones de la Administración*
Elaboración: *Administración Décima Edición*

Principios de la Administración

Robbins, S., y Coulter, R. (2010).p.29. Los 14 principios generales de la administración sugeridos por Fayol son reglas fundamentales de administración que podrían aplicarse a todas las situaciones de una organización y enseñarse en las escuelas.

En el siguiente detalle Robbins, S., y Coulter. R. (2010) detallan 14 principios de la administración que consideran son reglamentos esenciales de administración que serían posible de emplear a cualesquiera de las realidades que se presentan en una empresa.

1. *División de Trabajo.*- La especialización aumenta el rendimiento al hacer más eficientes a los empleados.
2. *Autoridad.*- Los gerentes deben poder dar órdenes y la autoridad les da este derecho.
3. *Disciplina.*- Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen a la organización.
4. *Unidad de Mando.*- Todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. *Unidad de Dirección.*- La organización debe tener un solo plan de acción para guiar a gerentes y trabajadores.

6. *Subordinación de los intereses individuales al interés general.*- Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
7. *Remuneración.*- Los empleados deben recibir un pago justo por sus servicios.
8. *Centralización.*- Éste término se refiere al grado en que los empleados se involucran en la toma de decisiones.
9. *Escalafón.*- Línea de autoridad desde el gerente de nivel más alto hasta los niveles inferiores.
10. *Orden.*- Las personas y los materiales deben estar en el lugar y momento adecuados.
11. *Equidad.*- Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. *Estabilidad en los puestos del personal.*- La administración debe realizar una planeación ordenada del personal y garantizar que hay reemplazos disponibles para las vacantes.
13. *Iniciativa.*- Los empleados que tengan permitido originar y llevar a cabo planes, tendrán un mayor nivel de esfuerzo.
14. *Espíritu de Grupo.*- Promover el espíritu de equipo generará armonía y unidad dentro de la organización.

2.2.8. ¿Quiénes son el Gerente y Jefe de Cobranzas?

- ✓ **Gerente:** Es la persona que dirige los negocios en una sociedad o empresa mercantil.
- ✓ **Jefe de Cobranzas:** Es el encargado de planificar y ejecutar las acciones y gestiones de cobranza

2.2.9. Funciones del Gerente y Jefe de Cobranzas

Gerente

- ✓ Dueño
- ✓ Designa todas las posiciones gerenciales
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos

- ✓ Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos
- ✓ Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y los análisis se estén ejecutando correctamente.
- ✓ Administra la carga de trabajo/tiempo
- ✓ Autoriza a las sucursales de la empresa respecto a cualquier decisión a tomarse
- ✓ Crea un entorno de apertura, confianza y reto.
- ✓ Cumple con reuniones periódicas con el personal de la empresa
- ✓ Decisión de contratación del personal
- ✓ Delegar eficazmente (se asegura de que el trabajo se hace bien)
- ✓ Elaboración del presupuesto de gastos
- ✓ Es un comunicador eficaz
- ✓ Evaluación periódica mensual de las actividades de la empresa
- ✓ Identifica claramente los roles de los empleados
- ✓ Interpretación del balance contable
- ✓ Planificar, organizar y supervisar que los objetivos económicos de la empresa se cumplen.
- ✓ Prevención de ventas
- ✓ Razona críticamente

Jefe de Cobranzas

- ✓ Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y comprobar su registro.
- ✓ Proponer estrategias y delinear controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- ✓ Diseñar, plantear e efectuar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
- ✓ Supervisar y aprobar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable.
- ✓ Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de terceros, para la enajenación de material bibliográfico.
- ✓ Controlar y proteger los documentos que correspondan al Departamento.

- ✓ Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.
- ✓ Informar a la Gerencia, así como a los departamentos anexos sobre el procedimiento de los clientes morosos.
- ✓ Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores adscritos al Departamento.
- ✓ Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionarios.
- ✓ Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente Administrativo.
- ✓ Manejo de documentos de control de ubicación de los clientes
- ✓ Realiza control sobre el cobro de clientes morosos, cuentas vencidas, y la cartera vencida.

2.2.10. Gestión de Cobranza

La gestión de cobranza o cobro se refiere a exigir el pago, pues al interior del área de cuentas por cobrar la visión debe ser la de completar ventas y hacer espacio para nuevos pedidos, entendiendo que un componente básico para ello es recibir el pago.

2.2.11. Políticas de Cobranza

Son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. Cualquier sistema de cobranzas para que tenga éxito debe recibir dinero.

2.2.12. Área de Créditos y Cobranzas

Es el área o departamento clave dentro de una organización, antes de realizar una venta el área de crédito debe decidir a quién, hasta que cupo de crédito y a qué plazo venderle y después de la venta el área de cobranza se dedica al proceso de hacer efectiva la percepción del pago en concepto de la compra, ve que los plazos de pago se cumplan y cuando no, toma las medidas para procurar el pago o antes posible.

2.2.13. Cuentas por cobrar desde el punto de vista Administrativo

Las cuentas por cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aún no recuperados y que representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio.

2.2.14. Habilidades del Gerente

Robbins, S., y Coulter, R. (2010).p.10. Los gerentes necesitan tres habilidades básicas: técnicas, humanas y conceptuales.

- ✓ **Habilidades Técnicas:** son el conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales.
- ✓ **Habilidades Humanas:** involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de manera individual como en grupo. Estas habilidades son igualmente importantes en todos los niveles de la administración, ya que el gerente obtiene lo mejor de su gente, sabe cómo comunicarse, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza.
- ✓ **Habilidades Conceptuales:** son las habilidades que los gerentes utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. Los gerentes ven la organización como un todo y visualizan cómo encaja la organización en su entorno general.

2.2.15. Cliente: Concepto e Importancia

Concepto de Cliente

Es el comprador potencial o real de los productos o servicios. Es un término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles.

Importancia del Cliente

Robbins, S., y Coulter, R. (2010).p.13. Sin los clientes, la mayoría de empresas dejarían de existir, cada organización o negocio necesita clientes por eso hay que enfocarse en ellos con responsabilidad, las actitudes y el comportamiento de los empleados tienen un papel importante en la satisfacción del cliente.

La importancia del cliente para Robbins, S., y Coulter, R. (2010) es que sin ellos (consumidores) casi la totalidad de las organizaciones cesarían de estar en actividad, toda empresa precisa de contar con clientela o consumidores de los bienes y servicios por ello se debe dar gran importancia y lograr con el debido compromiso, los modos y el proceder de los funcionarios ya ello son los que tienen el desempeño significativo en lo que constituye al bienestar y complacencia del comprador.

Los gerentes están adoptando que proporcionar de forma sistemática un servicio de alta calidad al cliente es básico para la supervivencia y el éxito en este competitivo entorno actual, y que los empleados son una parte importante.

2.2.16. Causas del Fracaso de las Empresas

Hernández, S., y Palafox, G. (2012) .p.41. La insolvencia que se manifiesta cuando la empresa no puede pagar a sus proveedores, a los bancos, al fisco, a las instituciones de seguridad social, o es incapaz de pagar las jubilaciones e indemnizaciones por retiros, es una señal de que atraviesa por momentos difíciles.

Las causas del fracaso en las empresas según Hernández, S., y Palafox, G. (2012) muestra la crisis que se presenta en la organización reflejada cuando esta no logra cancelar algunas de sus obligaciones como: empresas proveedoras, instituciones financieras, al fisco, a las organismos de seguridad social o también no logra cancelar jubilaciones e indemnizaciones, todo esto son indicios que la empresa pasa por tiempos dificultosos.

Algunas causas de la insolvencia son el cambio de preferencias y hábitos de los consumidores, las crisis por recesiones económicas prolongadas, el incremento en los costos del dinero (tasas de interés muy elevadas), las aperturas comerciales repentinas y la falta de previsión para la sucesión en la dirección y administración de los negocios.

Otra causa común de fracaso es la mala administración, que se observa sobre todo en las empresas de reciente creación, es decir, las que tienen menos de dos años de funcionamiento.

Causas de la mala Gestión y Administración:

1. Adquisición, en épocas de bonanza, de compromisos de pagos fijos irreversibles
2. Celos y desconfianza entre los socios hacia la administración
3. Conflictos familiares (divorcios, sucesiones, desacuerdos entre hermanos o entre hijos).
4. Evasión fiscal
5. Exceso de inspectores y normas reguladoras.
6. Exceso de inventarios
7. Falta de experiencia del dueño o dueños.
8. Falta de previsión y de planes contingentes para enfrentar crisis económicas.
9. Falta de sucesor
10. Fraudes del personal
11. Insuficiencia de capital.
12. Lucha de poder y conflictos entre los socios
13. Mal pago a proveedores
14. Mal servicio
15. Mala cobranza
16. Mala contabilidad
17. Mala negociación con clientes, proveedores y empleados.
18. Mala selección de personal
19. Mezcla de operaciones personales con el negocio
20. Obsolescencia del producto y de los procesos de producción.

2.2.17. CARTERA VENCIDA: CONCEPTO

Según Abazolo, M. (2012). p.32. Se conoce como cartera vencida a un monto total de créditos otorgados por una persona física o natural y que se convierte en un activo de riesgo al tener los créditos en mora. Surge sin el análisis adecuado de las políticas de crédito y de la falta de control de la cartera.

Por lo que la cartera vencida es el valor total que se da en crédito a un individuo o cliente que se transforma en un monto que se le otorga en calidad de préstamo pero que está en peligro por encontrarse con retraso, esto lleva a originar iliquidez para el establecimiento que lo otorgó. Este problema se presenta porque no se han aplicado correctamente las estrategias para otorgar el crédito y al insuficiente control de la cartera.

Sánchez, M. (2011) p.43. Se define a la cartera vencida como la cantidad de documentos que una empresa ha acreditado en bienes y servicios a corto y largo plazo y le resulta difícil recuperar debido al retraso en los pagos que el deudor ha dejado de cubrir en el tiempo convenido.

Lo indicado por Sánchez, M. (2011) define a la cartera vencida como el conjunto de especies comerciales que una organización ha autorizado, sea en productos o capitales asignados de acuerdo al plazo pactado y que logra resultar irrecuperable debido a la demora en los pagos de las obligaciones del cliente.

Sánchez, M. (2011) p.44. La cartera vencida es parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento o como la incapacidad del cliente en cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que vencen.

Para Sánchez, M. (2011) la cartera vencida es un segmento en donde participan documentos y créditos que están carentes de pago en la fecha en que se ha señalado como máxima, o también como la insolvencia que padece el consumidor para poder efectuar el pago en determinado tiempo en que está sujeto.

2.2.17.1. Cartera

En economía se llama cartera a los efectos comerciales que forman el patrimonio de un empresario individual o de una sociedad, en su activo. Es el conjunto de solvencias a favor de un departamento consignado que contienen obligaciones monetarias de una manera clara, expresa y exigible.

Es el proceso sistemático de valoración, seguimiento y vigilancia de las cuentas por cobrar con el fin de conseguir que los pagos se realicen de manera oportuna y segura. Esta actividad encierra el registro y ordenamiento de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente, vencida y cuentas de difícil cobro que normalmente se maneja con plazos.

2.2.17.2. Cartera Vigente

Es aquella integrada por los créditos dados a los clientes y que están al corriente en sus pagos, tanto de principal como intereses. Es la compuesta por todos sus clientes (deudores) que se encuentran al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones de pago.

2.2.17.3. Problema de Cartera Vencida

Abazolo, M. (2012).p.34. Cuando una empresa ofrece el crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o la falta de control, vigilancia de la cartera, falta de documentos de respaldo de crédito, procesos de cobranzas no ejecutados debido a la falta de capacitación del personal. A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas y logra el desarrollo de negocios.

Según lo indicado por Abazolo, M. (2012), surge el problema de cartera vencida en la empresa que da un servicio de venta de bienes a crédito sin haber realizado previamente un buen estudio o investigación apropiada de las estrategias de crédito además del manejo inadecuado del

control en la cartera, incorrecto o inexistente uso de los documentos comerciales que se necesitan para el caso, las técnicas para la cobranza que no han sido aplicadas correctamente por parte del personal debido a que existe poca preparación en ese sentido. Pero aun así la inseguridad que ocasiona el otorgar un crédito es una actitud que ineludible porque provoca ventas y esto es necesario para el impulso en el mundo de los negocios.

Las empresas tienen la dificultad de cartera vencida, siendo en su mayoría microempresas y en segundo término pequeñas y medianas empresas. En las organizaciones grandes también se presenta este problema, el efecto que tiene en la microempresa es mayor dado que no tiene el respaldo económico para resolver en el corto plazo la falta de liquidez.

2.2.17.4. Calificación de la Cartera Vencida

La cartera vencida generalmente es calificada de acuerdo a la sensibilidad del retraso en el cumplimiento de las obligaciones de pago como:

- ✓ Menos riesgosa (una o dos mensualidades vencidas)
- ✓ Litigiosa (se encuentra en pleito ante tribunales para intentar recuperar lo adeudado o establecer las garantías)
- ✓ Incobrable (aquella que a pesar de gestiones judiciales, no pudo obtenerse la recuperación del adeudo y se la considera una pérdida).

2.2.17.5. Recuperación de Cartera Vencida

La recuperación de cartera vencida consiste en la recuperación de todas las cuentas por cobrar de una empresa, estableciendo pasos para realizar la cobranza a través de medios de cobranza que depende del tipo de crédito.

2.2.17.6. Objetivos, Estructura y Funciones del Departamento de Cartera

Objetivos del Departamento de Cartera

El Departamento de Cartera debe tener delineados unos objetivos claros que permitan medir la efectividad de su labor. Los más importantes son:

- ✓ Disminución de cuentas incobrables
- ✓ Monto de recaudos (presupuesto de cobranza)
- ✓ Racionalización de los costos de cobranza
- ✓ Rotación de la Cartera (que ésta se recupere dentro de los plazos establecidos)

Estructura del Departamento de Cartera

El área de cartera debe estar dotada de las siguientes áreas funcionales:

- ✓ Atención al Cliente
- ✓ Cobranza Judicial y su control
- ✓ Cobranza Prejudicial
- ✓ Cobranza Telefónica y Escrita
- ✓ Controles estadísticos
- ✓ Localización de Clientes
- ✓ Manejo de documentos por cobrar

Funciones del Departamento de Cartera

- ✓ Apoyar en la mejora de los programas (sistemas) para el buen funcionamiento de los procesos del departamento
- ✓ Controlar estadísticamente la cartera, tanto vigente como vencida
- ✓ Controlar las obligaciones al cobro jurídico
- ✓ Controlar los pagos que se pacten con los clientes
- ✓ Dar de alta en el sistema toda la obra ejecutada y posteriormente notificarla.

- ✓ Dar seguimiento a la cartera vencida
- ✓ Elaborar informes a las centrales de riesgo
- ✓ Elaborar informes que reflejen los estados de la cartera
- ✓ Elaborar la programación de actividades que tengan interrelación con las demás áreas
- ✓ Ingresar al sistema toda la obra terminada, para fijar la fecha del primer pago.
- ✓ Manejar las relaciones con las demás áreas de la compañía
- ✓ Prestar servicio al cliente en el manejo del crédito, plazos, consecuencias del pago irregular
- ✓ Trasladar oportunamente las obligaciones en mora para su cobro jurídico

2.2.17.7. Gestión Preventiva de Recuperación de Cartera

Son todas las acciones y gestiones de notificación de la aproximación del vencimiento de una obligación de crédito, las que por su naturaleza corresponden a un proceso adecuado de administración.

Se refiere a las gestiones a realizar en aquellas cuentas por cobrar que ya rebasaron la normalidad de tiempo para ser cobradas y entonces se hacen diversas propuestas al cliente para que las pague, le condonan intereses, le otorgan descuentos, etc.

2.2.18. Cartera de Clientes

Se denomina cartera o portafolio de clientes al conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de venta y con los que interesa mantener un contacto.

Los clientes pueden ser activos (a quienes ya se les ha vendido algo) o potenciales (pueden estar interesados en comprar). La clientela se entiende que forma parte de los bienes inmateriales de la empresa.

2.2.18.1. Organización de la Cartera de Clientes

Existen diversos criterios para organizar la cartera de clientes, que se deberá elegir en función de las características del negocio. Las categorías comerciales más utilizadas son:

Producto: los clientes se clasifican en función del tipo de producto o servicio que tienen contratado o que son susceptibles de utilizar, lo cual permite segmentar la estrategia.

Tipo de cliente: la cartera se organiza según el perfil de los clientes. Por ejemplo: grandes cuentas, pymes y profesionales. Otra posibilidad es distinguir entre empresas y particulares.

Facturación: también puede resultar útil distinguir entre los diferentes niveles de facturación real o potencial de los clientes, lo cual permitirá identificar quien requiere más atención.

Estado: en ocasiones, la principal diferenciación se produce entre clientes activos e inactivos, o bien en función del tiempo que ha pasado desde la última compra o crédito realizado.

2.2.18.2. ¿Cómo Gestionar la Cartera de Clientes?

Disponer de una buena cartera de clientes es la diferencia entre las empresas que venden a ciegas y las que saben exactamente a quién van a dirigirse para cumplir sus objetivos de venta.

Por lo tanto se debe invertir tiempo y esfuerzo en elaborarla y trabajarla. Para ello, es indispensable llevar un buen control de los clientes, con información actualizada y completa que te permita organizarla según el criterio que hayas elegido.

2.2.19. ¿Qué es el Crédito?

Ochoa, G. A. (2009) p.330. Es una operación financiera donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona llamada "deudor", en la cual, este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las

condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

Considera Ochoa, G. (2009) que el crédito es un movimiento bancario donde un individuo facilita una acordada cantidad de dinero a otro individuo en donde este último promete y pacta un acuerdo para reembolsar el total requerido dentro del plazo establecido específicamente y de acuerdo a los medios implantados para la prestación además de los beneficios producidos y gastos adicionales en caso que ocurriera.

2.2.19.1. Ventas a Crédito

Ochoa, G. A. (2009) p.335. Son las ventas de bienes donde el pago se concreta en cuotas mensuales en una tabla de amortización de acuerdo al monto del bien y donde se establece la fecha a cancelar ya que no todos los clientes pueden comprar de contado.

En las ventas a crédito, considera Ochoa, G. (2009) que son todas aquellas comercializaciones que se realizan de algún bien en el cual la forma que se debe cancelar se define en cuotas mensuales en una tabla de amortización que no es otra cosa que una lista detallada del pago de acuerdo al valor del producto y que además se especifica las fechas en que se deben realizar dichos pagos, porque muchos de los clientes no pueden realizar sus compras al contado.

2.2.19.2. Objetivo del Crédito

Si se concede un crédito se espera un incremento en las ventas y por consecuencia, en las utilidades además de recuperar el adeudado de estas cuentas por cobrar.

2.2.19.3. Tipos de Créditos: Comercial, de Consumidor e Hipotecario

Crédito Comercial

Emery, D., Finnerty, J., y Stowe, J. (2009) .p.45. Se crea cuando una empresa o negocio compra bienes o servicios a otra sin pagarlos simultáneamente.

De acuerdo con lo expuesto por Emery, D., Finnerty, J. y Stowe, J. (2009) el crédito comercial se forma en una organización cuando esta realiza adquisiciones de bienes o servicios a otra organización sin que suceda un pago paralelo. Estas ventas crean una cuenta por cobrar para el proveedor (vendedor) y una cuenta por pagar para la empresa compradora.

Crédito de Consumidor

Emery, D., Finnerty, J., y Stowe, J. (2009) .p.45. Se crea cuando una empresa o negocio vende bienes o servicios a un consumidor sin un pago simultáneo.

De acuerdo con la definición de los autores Emery, D., Finnerty, J. y Stowe, J. (2009) el crédito al consumidor es cuando una organización se dedica a la venta o comercio de bienes o servicios a un cliente sin existir una cancelación mutua. Estas ventas crean una cuenta por cobrar al vendedor y una cuenta por pagar para el cliente.

Crédito Hipotecario

Crédito que otorga el Banco para la adquisición de una propiedad ya edificada o un terreno como también para la construcción de viviendas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien obtenido o construido; normalmente es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo.

2.2.19.4. Costos por las ventas a Crédito

Ochoa, G. A. (2009) p.336. Cuando se hacen ventas a crédito se tendrán varios costos:

- ✓ El costo de oportunidad por la inversión que se mantiene mientras los clientes pagan.
- ✓ Los costos a efectuar la cobranza.
- ✓ El costo de recuperar la inversión cuando hay clientes que no pagan. (en caso extremo)

2.2.19.5. Composición de un crédito

Está compuesto por:

- ✓ Cupo de crédito
- ✓ Deudores morosos
- ✓ Documentos a cobrar: facturas, pagarés; etc.
- ✓ Garantías
- ✓ Otorgante del crédito (acreedor)
- ✓ Plazos (modalidad de pago)
- ✓ Solicitante del crédito (cliente deudor)
- ✓ Tasa de interés pactada

2.2.19.6. Buró de Crédito

Es una sociedad de información crediticia orientada a integrar información sobre el comportamiento del crédito de las personas y de las empresas. Sirve de marco de referencia para que las empresas comerciales, instituciones financieras, distribuidoras de automóviles (entre otras entidades), decidan respecto a otorgar o negar un crédito a quienes lo hubiesen requerido.

2.2.19.7. Políticas de Crédito

Ochoa, G. A. (2009) p.336. Son los lineamientos para la adecuada administración de la cartera activa y cuyo objetivo es alcanzar la estandarización de los criterios de la actividad crediticia, así como de los procesos y procedimientos operacionales del área de crédito.

Para Ochoa, G. (2009) las políticas de crédito son las normas o reglas que se deben seguir para obtener una apropiada dirección o gestión en la cartera activa y tiene como meta conseguir la igualdad de opiniones sobre la actividad comercial crediticia como también de las técnicas e instrucciones estratégicas en el área de crédito de un establecimiento comercial para que pueda marchar correctamente.

Para establecer las políticas de crédito y cobranza son muchos los factores que se deben tomar en cuenta como: definir cupo de crédito, plazo, requisitos para otorgarlo, procedimientos en la cobranza, sanciones por incumplimiento, intereses moratorios y premios como los descuentos por pronto pago.

2.2.20. Riesgo de Crédito

Es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que conciernen a las contrapartes con las que se relaciona y conlleva al no pago o pago parcial en las cuentas pactadas. El concepto se relaciona habitualmente con las instituciones financieras y los bancos, pero afecta también a empresas y organismos de otros sectores.

2.2.20.1. Factores de Riesgo de Crédito

Es importante que las entidades que conceden créditos comerciales deban calificar adecuadamente la solvencia presente y futura de sus clientes y gestionar eficientemente su cartera, teniendo en cuenta que al otorgar un crédito se puede incurrir a tres tipos de riesgos:

Riesgos de Iliquidez

Riesgos de Instrumentación o Legal y

Riesgos de Solvencia

2.2.20.2. Tipos de Riesgo de Iliquidez, Legal y Solvencia

Riesgos de Iliquidez

Es la carencia de dinero que se da por parte del deudor para el pago, manifestándose en el incumplimiento de no poder efectuar el pago dentro del período establecido o de efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba planteada de acuerdo al contrato.

Riesgo de Instrumentación Legal

Este se da por la insuficiencia de precaución o conocimiento en la celebración de convenios, contratos, elaboración de pagarés, letras de cambio o instrumentos de tipo legal que exijan al deudor al pago.

Riesgo de Solvencia

Es el que se podría caer, por el fallo de un efectivo análisis e identificación del sujeto de crédito, que no tenga activos o colaterales para el pago de sus obligaciones. Para ello es necesario que se acoja un procedimiento de investigación y análisis del crédito.

2.2.20.3. Periodo de Riesgo

El crédito al consumo, se puede especificar desde el punto de vista de la administración de riesgo un ciclo en el cual participa todo cliente.

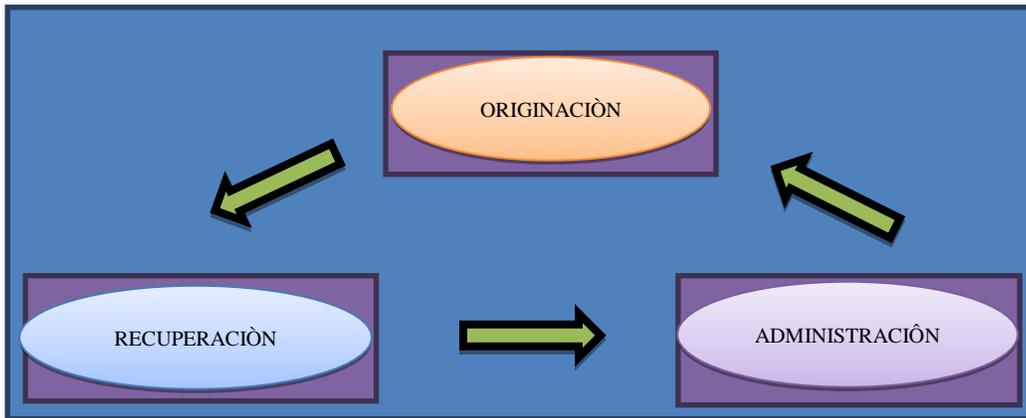


Figura No. 1 Periodo de riesgo en el que participa el cliente
Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

Originación: La intención es otorgar crédito a un cliente por primera vez en la organización.

Administración: La intención es premiar a los clientes que están incrementando de límite de crédito y castigar a los que están decrementos de límite de crédito; en ambos casos se puede combinar estrategias de estrategias o decrementos de tasas de interés, reestructuración de deudas, etc. Es aquí donde se busca la detección temprana de cuentas de alto riesgo y poder realizar acciones

Recuperación: En esta parte se pretende recuperar a todos aquellos clientes que dejaron de pagar. Se aplican actividades de recaudación de clientes con un alto puntaje de score según la empresa y determinar los clientes no recuperables para hacer el debido traspaso a una empresa recaudadora y así recuperar parte del capital perdido.

2.3. Marco Legal

En nuestro país las empresas comercializadoras del sector de electrodomésticos se guían por los siguientes códigos, reglamentos y leyes:

Constitución de la República del Ecuador

Cap. Tercero. Art.52.- Personas usuarias y consumidoras.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control y los procedimientos de defensas de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Art.54.- Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore.

Código Civil

Título V, Art. 1510.- De las Obligaciones a plazo.- El plazo es la época que se fija para el cumplimiento de la obligación, y puede ser expreso o tácito. Es tácito el indispensable para cumplirla.

No podrá el juez, sino en casos especiales que las leyes designen, señalar plazo para el cumplimiento de una obligación. Sólo podrá interpretar el concebido en términos vagos u oscuros, sobre cuya inteligencia y aplicación discuerden las partes.

Art. 1511.- Lo que se paga antes de cumplirse el plazo no está sujeto a restitución.

Esta regla no se aplica a los plazos que tienen valor de condiciones.

Art. 1512.- El pago de la obligación no puede exigirse antes de expirar el plazo, si no es: 1o.- Al deudor constituido en quiebra o que se halle en notoria insolvencia; y, 2o.- Al deudor cuyas cauciones, por hecho o culpa suya, se han extinguido o han disminuido considerablemente de valor. Pero, en este caso, el deudor podrá reclamar el beneficio del plazo, renovando o mejorando las cauciones.

Título XII; Art. 1567.- Del efecto de las obligaciones.- El deudor está en mora:

1. Cuando no ha cumplido la obligación dentro del término estipulado, salvo que la ley, en casos especiales, exija que se requiera al deudor para constituirle en mora;
2. Cuando la cosa no ha podido ser dada o ejecutada sino dentro de cierto espacio de tiempo, y el deudor lo ha dejado pasar sin darla o ejecutarla; y,
3. En los demás casos, cuando el deudor ha sido judicialmente reconvenido por el acreedor.

Título XXII; Art. 1811.- Obligaciones del comprador.- La principal obligación del comprador es la de pagar el precio convenido.

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

Con todo, si el comprador fuere turbado en la posesión de la cosa, o probare que existe contra ella una acción real de que el vendedor no le haya dado noticia antes de perfeccionarse el contrato, podrá depositar el precio con autorización del juez, y durará el depósito hasta que el vendedor haga cesar la turbación o afiance las resultas del juicio.

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

Si exigiere la resolución, el demandado podrá consignar el precio completo, que comprende el capital y los intereses adeudados hasta que se reciba la causa a prueba.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Cap. II; Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios.

2.4. Marco Conceptual

Calidad: Se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, un cumplimiento de requisitos.

Cobros: Percibir aquella cantidad adeudada. Son las entradas que se produzcan en la tesorería de la empresa.

Comercializar: Se refiere al conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal de comercializar es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor.

Competitividad: Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países.

Contado: Una compra-venta al contado es una operación pactada, donde el pago de las mercaderías recibidas se hace en el momento de la entrega. Es opuesta a la compra-venta a crédito, donde se abona a posteriori de la recepción de las mercaderías, y en general se adicionan intereses.

Control: Es la comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema.

Crédito: El crédito es un servicio que se vende y no favor que se otorga.

Cuotas: Es una parte fija y proporcional de algo. El concepto suele utilizarse para nombrar a la cantidad de dinero que se paga de manera regular a un almacén, club, asociación, etc.

Déficit: Se designa con el término de déficit a la escasez de algún bien, como ser la comida o el dinero, entre los más importantes y esenciales, que experimentará una persona como consecuencia de la imposibilidad monetaria de adquirirlos.

Economía: Engloba la noción de cómo las sociedades utilizan los recursos escasos para producir bienes con valor, y cómo realizan la distribución de los bienes entre los individuos.

Empresa: Es una organización de personas que comparten unos objetivos con el fin de obtener beneficios. Es una entidad con elementos productivos (capital y trabajo), dedicada a actividades industriales, comerciales o de servicios.

Estrategias: Es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

Garantía: Es el compromiso del fabricante de un aparato, mediante un escrito, de cambiar o reparar de forma gratuita las averías que tenga dicho aparato en un período determinado. Implica seguridad.

Gestión: una gestión se llevará a cabo en diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta.

Guía: Una guía es algo que orienta o dirige algo hacia un objetivo. Puede ser el documento que incluye los principios o procedimientos para canalizar una cosa o el listado con informaciones que se refieren a un asunto específico.

Impagos: Cuando existe una concreta falta de pago, de una deuda contraída, al término del plazo que se estipuló oportunamente para cancelarla.

Liquidez: Es un concepto económico que mide que tan rápido un activo puede ser convertido en dinero en efectivo, sin que el mismo sufra una pérdida en su valor real.

Matriz: Es la oficina central donde la mayoría o casi todas las funciones de una organización se concentran. Generalmente alberga a los directivos de una organización, que son los que toman las decisiones estratégicas y señalan el rumbo de la organización.

Mercado: Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

Meta: Una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos.

Moroso: se llamará al individuo o empresa reconocida legalmente como deudor, es decir, aquel que ha incurrido en el impago en cuestión.

Normas: Son los Principios que se imponen o se adoptan para dirigir la conducta o la correcta realización de una acción o el correcto desarrollo de una actividad.

Objetivo: Es una meta o propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado, los cuales tendrán las siguientes características: Debe ser claro, realizable, evaluable y aplicable.

Organización: Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos.

Pérdidas: Suponen un cambio negativo en los fondos o recursos. Es posible advertir las pérdidas en los registros contables: si una compañía tiene más egresos de dinero (por gastos, inversiones, etc.) que ingresos (procedentes de ventas), habrá sufrido pérdidas.

Precios: Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

Presupuesto: Es una previsión de futuras actividades económicas que la empresa realizará regularmente.

Rentabilidad: La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las

utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Sucursales: Es aquel establecimiento que depende de otro principal y desempeña las mismas funciones que este en otro lugar. Las sucursales son un organismo dependiente de la Matriz y, como tal, debe seguir las normas administrativas y contables que se le fijen.

Supra: adv. Latino que se usa como prefijo, con la significación de sobre, arriba, más allá.

Variable: Propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Métodos de Investigación

3.1.1. Método

Según Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A. (2013).p.124. Es una categoría o un macro-concepto, que engloba principios, leyes, teorías, y otros conceptos menores. Por tanto, sus elementos principales son: los principios filosóficos, leyes universales del materialismo dialéctico e histórico, las teorías científica específica de cada ciencia, las reglas metodológicas, los métodos especiales o las técnicas de investigación de cada ciencia y los instrumentos de investigación.

Según los autores el método es una condición de conocimiento que encierra elementos, estatutos, hipótesis y demás conceptos mínimos. Las herramientas elementales e importantes son: las nociones filosóficas, estatutos mundiales del materialismo dialéctico e histórico, las teorías científicas específicas de cada ciencia, las normas metodológicas, las metodologías específicas o las técnicas de indagación de cada ciencia y las herramientas de investigación.

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo.

Según Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). p. 4. El Enfoque Cuantitativo es aquel que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Mediante el enfoque Cuantitativo pretendemos probar el orden de las ideas que plantearmos sobre el problema de estudio y que se van delimitando a medida que avanzamos gracias a los objetivos y preguntas de investigación específicas realizadas a los clientes de Credigam además analizando las mediciones obtenidas y utilizando cuadros estadísticos, estableceremos el respectivo análisis y las deducciones pertinentes tratando de ser lo más objetiva posible.

Según Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). p.7. El Enfoque Cualitativo es aquel que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

A través del enfoque Cualitativo empleado en la investigación trataremos de descubrir tantas cualidades como sean posibles, para inducirnos realizaremos la recopilación de la información referente a nuestro tema de tesis trabajando de la mano con el método de observación y la entrevista a los directivos del almacén de una manera introspectiva y flexible para así lograr obtener otro contexto sin intentar generalizar los resultados.

Método empírico:

Muñoz, C. (2011).p.99. En las investigaciones empíricas, el fenómeno, las circunstancias o el evento en estudio se examinan directamente en el ambiente natural donde se presenta.

Así, desde un punto de vista científico se analizan sus características, comportamiento y todos aquellos aspectos que repercuten directamente en la problemática de la investigación. Por lo general, la información se recopila directamente de los implicados en el tema de estudio. Los resultados se comparan con teorías, leyes, conceptos y conocimientos para fundamentar las conclusiones.

Este método permite estudiar la situación actual en el área de Crédito y Cobranzas para diagnosticar necesidades y problemas con el propósito de describirlos e interpretarlos además se recogerá información a través de los clientes internos con la finalidad de evidenciar la falta de control de cartera.

En esta investigación los métodos empíricos a utilizar son:

Observación

Bernal, C. (2010).p. 257. La observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.

Esta técnica que hemos empleado en nuestra investigación nos permitió obtener la adecuada información de los problemas existentes que han estado ocurriendo en el entorno de la empresa Credigam pudiendo ser visible ante nuestros ojos una que otra irregularidad llamándonos mucho la atención, lo que permitió así la identificación de los mismos para poder darles posterior solución y las recomendaciones adecuadas.

Entrevista Estructurada

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A. (2013).p.219. Es propia de la investigación cuantitativa, llamada también entrevista dirigida, controlada, o guiada, es aquella que se ciñe a un plan preestablecido, a un diseño y se realiza de acuerdo con una guía o formulario previamente preparado con preguntas que responden a las hipótesis formuladas. El instrumento fija los reactivos y el orden en que se harán.

Este tipo de entrevista es el más aconsejable porque permite procesar mejor los datos e informaciones proporcionados.

Para conocer la situación de la incobrabilidad de los créditos, se efectúa entrevistas al Gerente y al Jefe de ventas. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones. Es esencial que el participante entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.

3.2. Población y Muestra

Población

Según Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A. (2013).p.246. La población de una investigación es el conjunto de objetos, hechos, eventos que se van a estudiar con las variadas técnicas que hemos analizado supra. En las Ciencias Sociales la población es el conjunto de individuos o personas o instituciones que son motivo de investigación.

En el presente trabajo la población lo constituyen 201 personas, 199 que son todos los clientes que no están cumpliendo con sus obligaciones de pago además del Gerente y Jefe de Ventas que dispone el Almacén Credigam de la ciudad de Guayaquil. Se analizan la totalidad del universo con el propósito de llegar a resultados que validen la propuesta.

POBLACIÓN	NÚMERO
Gerente	1
Jefe de Ventas	1
Clientes	199
TOTAL	201

*Tabla No. 3 Tabla de Población
Elaborado por: Sandra González y Johanna Vélez*

Muestra

Según Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010).p.173. Es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población.

Para el caso de la presente investigación la muestra está compuesta de 50 personas que incumplen con sus pagos al momento de otorgarles créditos.

Normalmente para el cálculo de la muestra se establece la utilización de la fórmula que a continuación se detalla:

$$n = \frac{N (Pq)}{N-1 \left(\frac{E}{K} \right)^2 + Pq}$$

N= Tamaño del Universo

n= Tamaño de la muestra

Pq = 0.25

E= Error estándar admisible 10% (0.1)

K= 2

$$n = \frac{201 (0.25)}{201-1 \left(\frac{0.1}{2} \right)^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{50}{200(0.0025)+0.25}$$

$$n = \frac{50}{1}$$

n= 50

ITEM	ESTRATO	MUESTRA	%
1	Ejecutivos	1	2%
2	Clientes	49	98%
	TOTAL	50	100%

Tabla No. 4 Tabla de Muestra
Elaborado por: Sandra González y Johanna Vélez

El tamaño de la muestra de los clientes que se encuentra con cartera vencida es el 49% por lo tanto trabajaremos con datos exactos redondeando la cantidad a 50%.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Encuestas

Según Muñoz, C. (2011).p.119. Es la información que se obtiene a través de cuestionarios y sondeos de opinión masiva, generalmente en anonimato, con el propósito de conocer comportamientos y tendencias de los encuestados sobre el hecho o fenómeno a estudiar.

A través de esta técnica evaluaremos y conoceremos las opiniones de los clientes por medio de cuestionarios en la cual nos permitirá aclarar las dificultades que está atravesando la empresa por la falta de incumplimiento de los beneficiarios.

3.4. Recursos, Fuentes, Cronograma y Presupuesto para la Recolección de Datos.

Los Recursos utilizados para el desarrollo de esta investigación son:

- ✓ Computador
- ✓ Información
- ✓ Gráficos
- ✓ Cámara fotográfica
- ✓ Impresiones
- ✓ Copias
- ✓ Hojas
- ✓ Libreta de apuntes
- ✓ Bolígrafos.

Las Fuentes de información son:

- ✓ Las personas entrevistadas
- ✓ Libros
- ✓ Fuentes de páginas web

Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES							
Gestión Administrativa y su Incidencia en la Recuperación de la Cartera Vencida de Almacenes Credigam S.A.							
Meses	4 de Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	4 de Noviembre
Actividades							
Revisión, corrección y aprobación del Resumen Ejecutivo	■						
Desarrollo, corrección y aprobación de la Introducción		■					
Capítulo 1: Revisión del Planteamiento del Problema		■					
Corrección y aprobación del Planteamiento del Problema		■					
Desarrollo de la Delimitación y Justificación de Investigación		■					
Revisión y aprobación de la Delimitación del Problema		■					
Corrección, aprobación de la Delimitación del Problema		■					
Desarrollo, corrección de los Objetivos General y Específicos		■					
Aprobación de los Objetivos		■					
Desarrollo de la Identificación de las Variables			■				
Corrección y aprobación de la Operacionalización de las Variables			■				
Capítulo 2: Revisión y aprobación de los Antecedentes Referentes			■				
Desarrollo, revisión y aprobación del Marco teórico Referencial			■				
Desarrollo, corrección y aprobación del Marco Legal			■				
Elaboración, corrección y aprobación del Marco Conceptual			■				
Capítulo 3: Revisión, corrección y aprobación del Método de Investigación			■				
Desarrollo, corrección, revisión y aprobación de la Población y Muestra			■				
Desarrollo, corrección y aprobación de las Técnicas y Recolección de Datos			■				
Corrección y aprobación de los Instrumentos de Recolección de Datos			■				
Revisión y aprobación del Cronograma y Presupuesto				■			
Desarrollo y corrección del Procesamiento-Análisis de Información				■			
Corrección y Revisión de Presentación de Resultados				■			
Revisión, corrección y aprobación de los Objetivos de la Propuesta					■		
Revisión y corrección de las Conclusiones y Recomendaciones					■		
Revisión, corrección y aprobación del Desarrollo de la Propuesta						■	
Revisión Final y Aprobación de la Propuesta y Proyecto							■
Finalización de la Tutoría							■

Tabla No. 5 Cronograma

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

Presupuesto para la Recolección de Datos

RUBRO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Impresiones	815	0,15	122,25
Copias b/n	215	0,05	10,75
Internet	145	1,00	145,00
Libreta de apuntes	3	1,00	3,00
Bolígrafos	12	0,45	5,40
Movilización (bus y taxis)			155,00
Gastos Varios			200,00
TOTAL			641,40

*Tabla No. 6 Presupuesto para la Recolección de Datos
Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez*

3.5. Tratamiento a la Información – Procesamiento y Análisis

Procesamiento y Análisis

Una vez concluida la técnica de la encuesta y aplicado al cuestionario a la muestra de la población se realiza el procesamiento, análisis e interpretación, fundamentada en el marco conceptual y las variables señaladas en la presente investigación de Gestión Administrativa y su Incidencia en la Recuperación de la Cartera Vencida del Almacén Credigam S.A. de la ciudad de Guayaquil.

Es preciso mostrar que los resultados logrados en la investigación proyectaron porcentajes muy oportunos a la propuesta que consiste en: Diseño de una guía de gestión de procedimientos de cobros para prevenir y recuperar la incobrabilidad en el departamento de cobranzas de Almacenes Credigam ubicado en la ciudad de Guayaquil.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL ALMACEN CREDIGAM S.A.

Pregunta 1: ¿Cuáles son los motivos que han impedido que no cumpla a tiempo con sus pagos?

Tabla No. 7 Motivos por incumplimiento de pago

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calamidad doméstica	14	28%
Crisis Económica	6	12%
Desempleo	5	10%
Formas de Pago	25	50%
TOTAL	50	100%

Fuente: Clientes con cartera vencida, Credigam S.A.

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

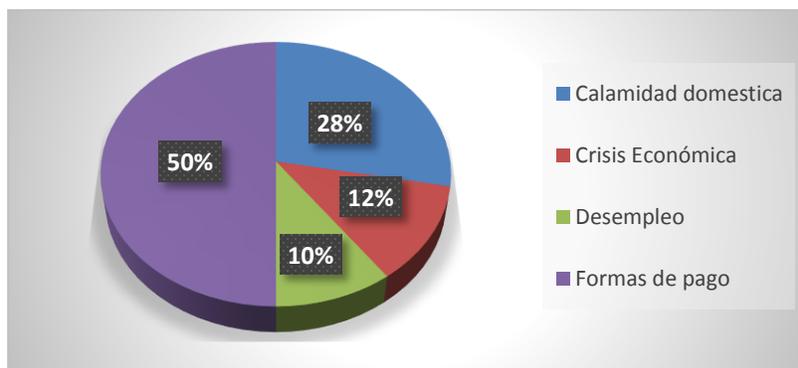


Gráfico No. 1 Motivos por Incumplimiento de pago

Fuente: Clientes con cartera vencida, Credigam S.A.

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

Análisis: Mediante la información recopilada podemos determinar que el problema no se centra únicamente en la crisis económica o el desempleo de las personas, sino que recae el peso por las formas o los medios con los cuales se cancelan las alcúotas o letras, dando como resultado la mitad del total de la muestra es decir el 50%, lo cual podemos concluir que se necesita innovar en nuevos puntos de pago.

Pregunta 2: ¿Qué tiempo tiene vencido su crédito?

Tabla No. 8 Tiempo de vencimiento de crédito

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
01 a 15 días	25	50%
16 a 30 días	13	26%
31 a 60 días	9	18%
61 días en adelante	3	6%
TOTAL	48	100%

Fuente: Clientes con cartera vencida, Credigam S.A.

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

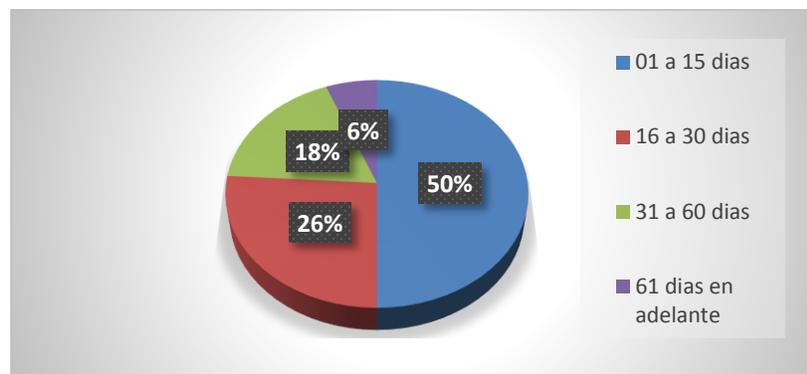


Gráfico No. 2 Tiempo de Vencimiento de Crédito

Fuente: Clientes con cartera vencida, Credigam S.A.

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

Análisis: Después de haber realizado las encuestas respectivas a los clientes con cartera vencida, hemos validado la información proporcionada por el gerente general, con lo cual se concluyó que más de la mitad de los encuestados tienen un promedio de atraso de 1 a 15 días, pretendiendo que la mayor parte de la población se encuentra en un rango moderado de atraso, así mismo podemos darnos cuenta que el porcentaje vencido mayor a 30 días está en un 26% y 6% respectivamente. A través de lo cual podemos estipular que con un mejor seguimiento de cobranzas se podría minimizar la morosidad de los clientes.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia recibe notificaciones de cobro cuando se encuentra vencido con el crédito?

Tabla No. 9 Frecuencia de notificaciones de cobro

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una Vez al día	5	10%
Una vez cada semana	23	46%
Una Vez al mes	14	28%
Nunca	8	16%
TOTAL	50	100%

Fuente: Clientes con cartera vencida, Credigam S.A.

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

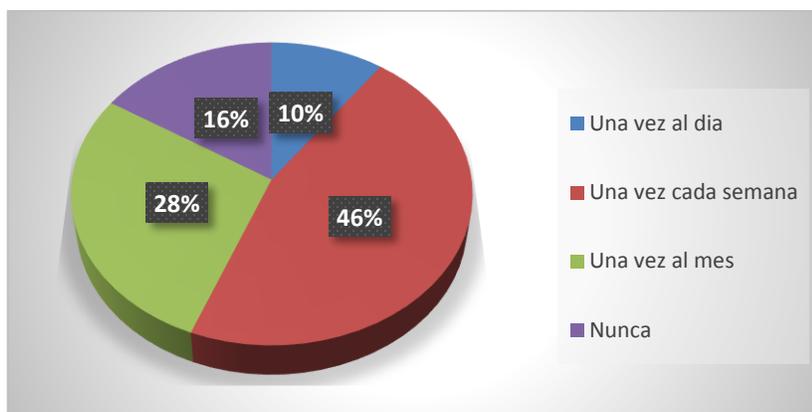


Gráfico No. 3 Frecuencia de notificaciones de cobro

Fuente: Clientes con cartera vencida, Credigam S.A.

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

Análisis: Como se puede apreciar en el diagrama la efectividad de gestión de cobro es muy baja, solo el 10% de los clientes reciben notificaciones una vez al día, y un porcentaje considerable de clientes asciende al 46% solo reciben notificaciones una vez por semana, pudiendo ser esta una de las causas por el cual las personas no se acercan a cancelar las letras vencidas, no obstante cabe recalcar que del total de la muestra el 16% no recibe ningún tipo de notificación.

Pregunta 4: ¿A través de que medio le notifican la cancelación del crédito?

Tabla No. 10 Medios de notificación de aviso de pago

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Call Center	18	36%
Mensajero	15	30%
Mensaje de texto	5	10%
Correo Electrónico	4	8%
No envían notificaciones	8	16%
TOTAL	50	100%

Fuente: Clientes con cartera vencida, Credigam S.A.

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

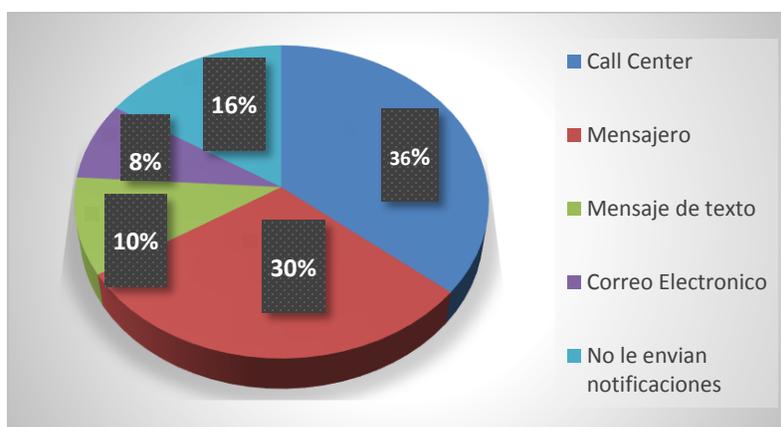


Gráfico No. 4 Medios de notificación de aviso de pago

Fuente: Clientes con cartera vencida, Credigam S.A.

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

Análisis: En la tabulación realizada observamos que la principal forma de contactarse con los clientes es a través del call center y el mensajero, sin embargo existe un porcentaje considerable de clientes que no reciben notificaciones siendo este un 16%, por lo que en la propuesta del presente proyecto se prevé poner mayor énfasis en el sistema de cobranza.

Pregunta 5: ¿Cómo evalúa usted la atención que le brinda el almacén al momento de solicitarle el pago?

Tabla No. 11 Gestión de cobro por parte del almacén

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	22	44%
Regular	16	32%
Bueno	9	18%
Excelente	3	6%
TOTAL	50	100%

Fuente: Clientes con cartera vencida, Credigam S.A.

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

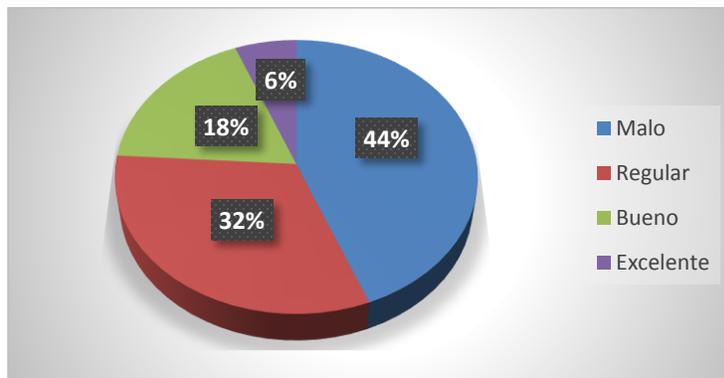


Gráfico No. 5 Gestión de cobro por parte del almacén

Fuente: Clientes con cartera vencida, Credigam S.A.

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

Análisis: Si retornamos a la pregunta 4 recordamos que los principales medios para notificar la cartera vencida es a través del call center y del mensajero, y podemos llegar a la conclusión de que no se está dando una buena atención a los clientes al momento de solicitar el pago, debido a que el 44% de la población califica de mala la atención, y un 32% considera regular la atención brindada, y un mínimo porcentaje que es del 6% lo califica como excelente, determinando que se está fallando en la forma o la atención al momento de solicitar la cancelación de los pagos, por lo tanto en el diseño de este proyecto tendremos en cuenta esta factor que es muy importante.

Pregunta 6: ¿Cuándo obtuvo el crédito le explicaron las condiciones de pago?

Tabla No. 12 Información al cliente de condiciones de pago

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	36	72%
No	14	28%
Total	50	100%

Fuente: Clientes con cartera vencida, Credigam S.A.

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

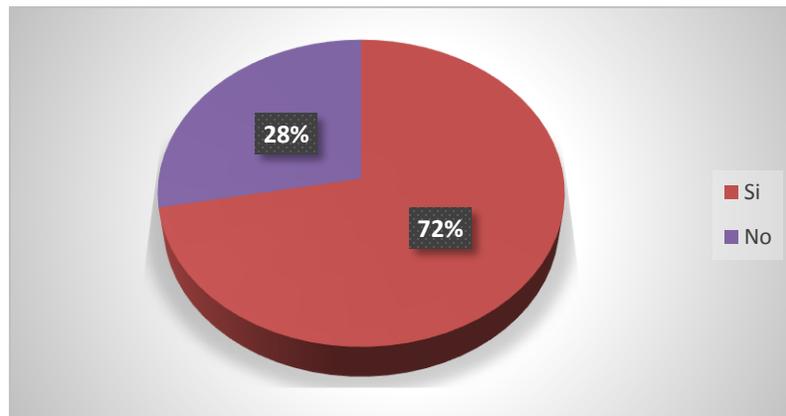


Gráfico No. 6 Información al cliente de condiciones de pago

Fuente: Clientes con cartera vencida, Credigam S.A.

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

Análisis: El 72% de la población indica que si le explicaron cuáles eran las condiciones de pago, políticas etc., pero hay un margen de error del 28% del cual nos indica que no le explicaron cómo se debían de realizar los pagos, cuáles eran los puntos de ventas, fechas de vencimientos de las letras. Etc.

Pregunta 7: ¿Cree usted que almacenes Credigam S.A. debe incrementar más alternativas de pago?

Tabla No. 13 Alternativas de pago

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Clientes con cartera vencida, Credigam S.A.

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

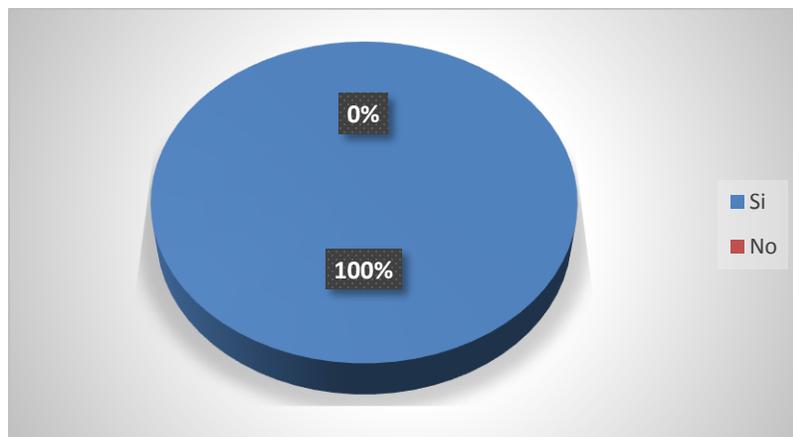


Gráfico No. 7 Alternativas de pago

Fuente: Clientes con cartera vencida, Credigam S.A.

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

Análisis: Podemos deducir que el 100% de la población está de acuerdo que Credigam S.A. innove con nuevos puntos de pago, ya que actualmente el único lugar donde se realizan los cobros es en el local, ya que existen muchos clientes que por la ubicación de su domicilio se les hace un poco difícil ir hasta el local a realizar el pago, el mismo que se encuentra en el norte de la ciudad.

Pregunta 8: ¿Qué forma de pago le gustaría que Credigam S.A. le ofreciera?

Tabla No. 14 Formas de pago

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Débito Bancario	6	12%
Depósitos en cuentas del almacén	9	18%
Instituciones Financieras	7	14%
Mensajeros	8	16%
Todas las anteriores	20	40%
Total	50	100%

Fuente: Clientes con cartera vencida, Credigam S.A.

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

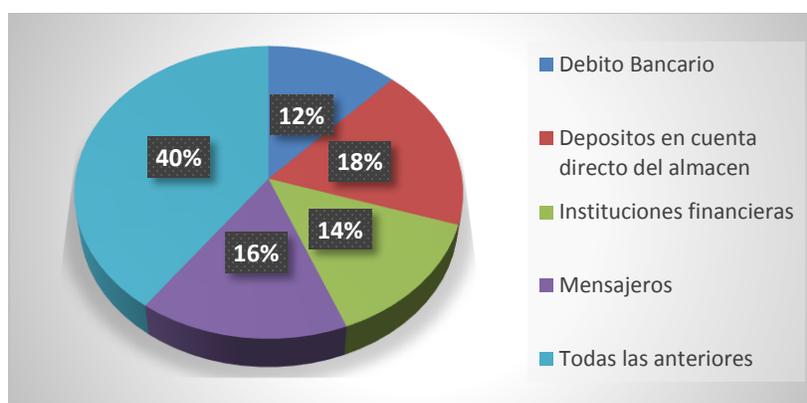


Gráfico No. 8 Formas de pago

Fuente: Clientes con cartera vencida, Credigam S.A.

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

Análisis: Como se puede apreciar la mayoría de los clientes les gustaría que las formas de pago se realice a través de débito bancario, depósitos en cuentas directamente del almacén, a través de instituciones financieras, mensajeros etc., lo que los clientes quieren es alternativas para cancelar las cuotas, y esto se va a tener muy presente al momento de realizar la propuesta del presente proyecto de investigación.

Pregunta 9: ¿Le gustaría que el almacén le ofreciera la facilidad para realizar un convenio de pago?

Tabla No. 15 Convenio de pago

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Clientes con cartera vencida, Credigam S.A.

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

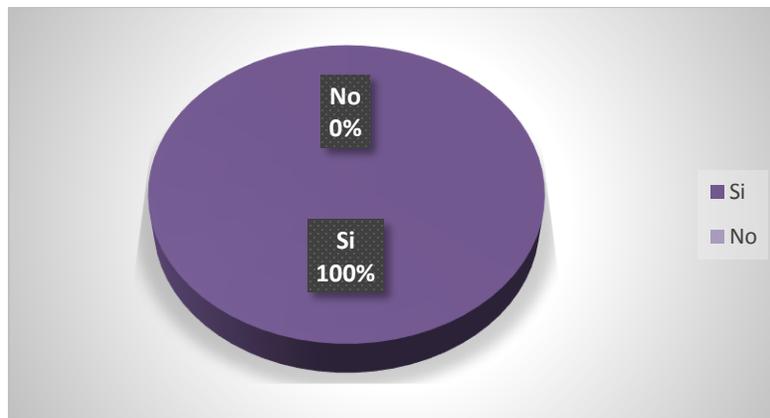


Gráfico No. 9 Convenio de pago

Fuente: Clientes con cartera vencida, Credigam S.A.

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

Análisis: Actualmente Credigam no cuenta con lo que es el convenio de pago para los clientes que se encuentran vencidos, los mismos que les gustaría que haya esa posibilidad de poder realizar convenios de pago que le faciliten la cancelación de las cuotas. Siempre y cuando esto se implemente para clientes vencidos mayor a 30 días el crédito.

3.6. Presentación de Resultados

La recolección de los datos se realizó de forma directa por medio de las encuestas que fueron aplicadas a 50 clientes con cartera vencida y 2 empleados administrativos de la empresa Credigam S.A.

Al culminar el procesamiento de la información se obtuvo los siguientes resultados:

- ✓ Existe un gran porcentaje de clientes que se encuentran inconformes con los procedimientos de cobro que mantiene la empresa actualmente ya que la misma conserva puntos de pagos arcaicos en donde se les dificulta al cliente realizar el pago a tiempo, por lo cual se recomienda tomar en consideración los puntos considerados en la encuesta que consisten en generar nuevos puntos de pago como débitos bancarios, pagos en diversas instituciones financieras, etc.
- ✓ De acuerdo a las encuestas realizadas en la empresa Credigam S.A. existe un mal funcionamiento en la gestión de créditos y cobranzas, ya que en algunos casos el cliente no recibe la información relevante a las condiciones de pago, además se exterioriza la inconformidad de los consumidores referente a la atención que reciben en el momento que les solicitan el cobro, a su vez existen un margen significativo que no se les notifica el vencimiento del crédito.
- ✓ El 100% de los encuestados recomienda que la empresa brinde al cliente convenios de pago para poder refinanciar la deuda, ya que debido a factores externos como el desempleo, existe un alto grado de incobrabilidad.
- ✓ El personal de Credigam de acuerdo a la entrevista realizada afirma que no cuentan con un manual de políticas y procedimientos para otorgar un crédito.

- ✓ Asimismo afirman que consideran pertinente la aplicación de una guía de procedimientos para mejorar la gestión administrativa, ya que al trabajar de manera empírica se obvian muchos aspectos fundamentales en ciertas áreas.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1. Título de la Propuesta

Diseño de una guía de gestión de procedimientos de cobros para prevenir y recuperar la incobrabilidad en el departamento de cobranzas de Almacenes Credigam ubicado en la ciudad de Guayaquil.

4.2. Justificación de la Propuesta

La empresa cuenta con un nivel inaceptable de cuentas por cobrar, de acuerdo a los datos proporcionados por el gerente general, se pretende diseñar un modelo de gestión que permita reducir la cartera vencida de la compañía, que permita reorganizar las funciones en el área de créditos y cobranzas.

Además se tendrá la capacidad de resolver los problemas de atención a los usuarios ya que al aplicarla sentirá que cuenta con una organización que se preocupa continuamente por mejorar sus procesos y la funcionalidad de las personas dentro de su área, garantizándoles bienestar, confort, satisfaciendo sus necesidades y trabajando en las búsqueda de oportunidades, a fin de obtener mayores beneficios para ambas partes.

4.3. Objetivo General de la Propuesta

Diseñar una guía de gestión de cobro que permita garantizar una reducción de la cartera vencida de la compañía, mejora de tiempos de respuesta del departamento de créditos y cobranzas hacia otros departamentos, implementación de una cultura organizacional que cree un ambiente agradable y motivador en el trabajo.

4.4. Objetivos Específicos de la Propuesta

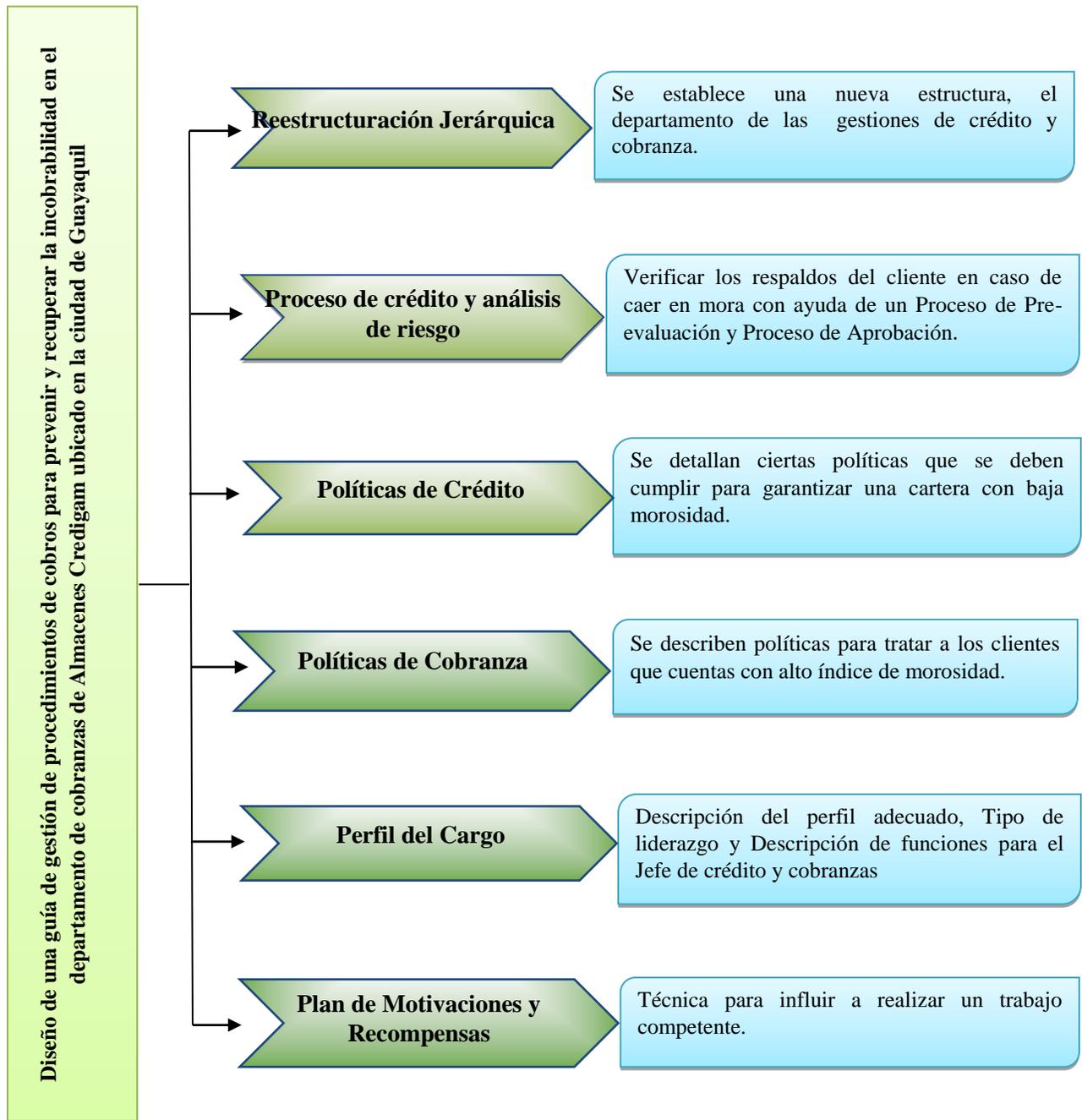
- Reestructurar el organigrama de la empresa con el fin de diseñar un departamento de créditos y cobranzas.
- Elaborar políticas de crédito.
- Elaborar políticas de cobranzas.
- Describir las características que debe poseer cada individuo de acuerdo al cargo que ocupa en el departamento de créditos y cobranzas.
- Establecer un plan de recompensas y motivación para el empleado.
- Indicar el perfil de liderazgo que debe poseer el jefe del departamento de créditos y cobranzas.
- Mejorar los procedimientos actuales con el objetivo de nivelar la carga laboral.
- Evaluar de forma financiera los resultados de las mejoras aplicadas e indicar los beneficios para la compañía.

Considerando las alternativas de satisfacer a cada uno de los objetivos propuestos, y los resultados a obtenerse, el departamento de créditos y cobranzas funcionará de manera optimizada tanto en recursos físicos como humanos; fomentar la productividad y maximizar los beneficios, cumple los ideales de una buena administración y al mismo tiempo fomenta cimientos que garanticen un plan de carrera para el recurso humano.

4.5. Hipótesis de la Propuesta

El Diseño de una guía de gestión de procedimientos de cobros para prevenir y recuperar la incobrabilidad proporciona al almacén Credigam S.A. la recuperación total de su cartera vencida convirtiéndola en cartera vigente produciendo así un solvente crecimiento económico.

4.6. Listado de Contenidos y Flujos de la Propuesta



*Figura No. 2 Listado de Contenidos y Flujo de la Propuesta
Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez*



*Guía de Gestión de
Procedimientos
de Cobros para Prevenir y
Recuperar la Incobrabilidad*

4.7. Desarrollo de la Propuesta

Reestructuración Jerárquica

Se orienta a modificar las relaciones jerárquicas, los niveles organizacionales, la delegación de autoridad y los sistemas de comunicación existentes en una empresa.

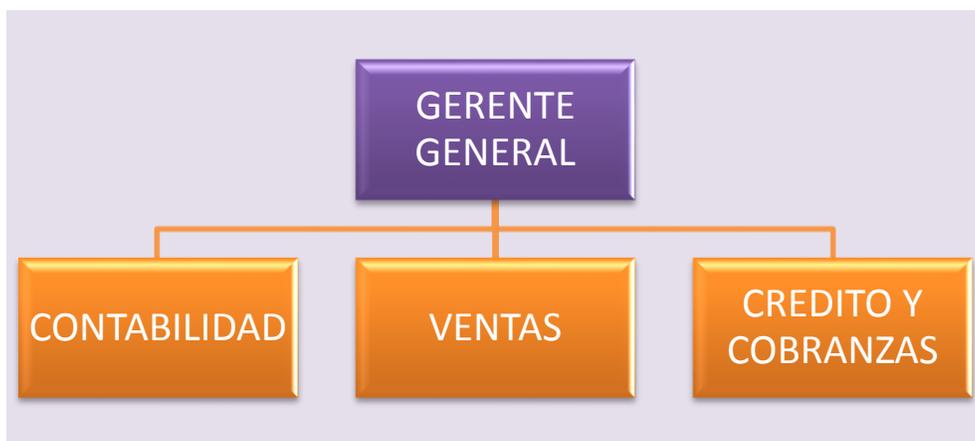
4.7.1. Reestructuración Jerárquica

La realidad actual de la empresa, es que no cuenta con un departamento que se encargue de las gestiones de créditos y cobranzas, ya que estas funciones son asumidas por el gerente general (propietario), lo que conlleva a que las cuentas por cobrar aumenten año a año, es por ello que existe la necesidad de establecer un departamento que se encargue específicamente de controlar y dar el seguimiento oportuno a la cartera de clientes.



Tomando como referencia que las actividades del departamento de créditos y cobranzas actúa luego que la venta ha sido cerrada, se escoge la forma de organización por función ya que ella facilita la supervisión constante y de obtener resultados oportunos principalmente tener una cartera sana, lo menos vencida posible. Luego de considerar todos estos antecedentes, se muestra la nueva estructura de la empresa.

Figura No. 3 Nueva Estructura del Organigrama de Credigam S.A.



*Fuente: El presente estudio
Elaborado por: Sandra González y Johanna Vélez*



En el gráfico se describe la nueva estructura organizacional incluyendo el departamento de créditos y cobranzas de la compañía en análisis, se logran apreciar las siguientes modificaciones:

Se estableció un encargado para el departamento de créditos y cobranzas a fin de tener un ente de control compatible con las actividades que se llevan a cabo, además de permitir elaborar planes de contingencia en caso que los índices de cartera vencida superen a las desviaciones impuestas por la gerencia.



El Jefe contable se coloca al margen de las actividades que se llevan en el departamento de créditos y cobranzas, de ese modo dispondrá de mayor tiempo para dedicar a las actividades netas contables y se prevé que mejore su rendimiento ya que desempeñará su conocimiento a realizar procesos acordes a su vocación.

La Gerencia podrá evaluar mejor los resultados de la gestión en el grupo que forma su departamento, dispondrá de una evaluación del departamento de crédito y por otro del departamento contable; a su vez poner metas que mejoren la utilización de recursos y obtener el mayor rendimiento, en el caso del departamento contable solicitar balances a tiempo, en el departamento de ventas podrá imponer niveles de ventas más altos y en caso del departamento de créditos y cobranzas una cartera con bajo índice de morosidad.



Proceso de Crédito y Análisis de Riesgo

Son los pasos que se deben seguir para poder evaluar un crédito y aprobarlo según se dé el caso.

4.7.2. Proceso de crédito y análisis de riesgo



Debido a la inexistencia del departamento de créditos y cobranzas, se carece de un proceso de análisis previo a la aprobación de crédito de los clientes. Ello influye a elevar el riesgo sobre la capacidad de pago e incobrabilidad en facturas entregadas a crédito. En la presente propuesta se define un proceso de análisis de riesgo crediticio previo a la aprobación de otorgar un crédito al cliente que lo solicite. Para asegurar el éxito de una compañía se deben considerar dos factores primordiales en los negocios:

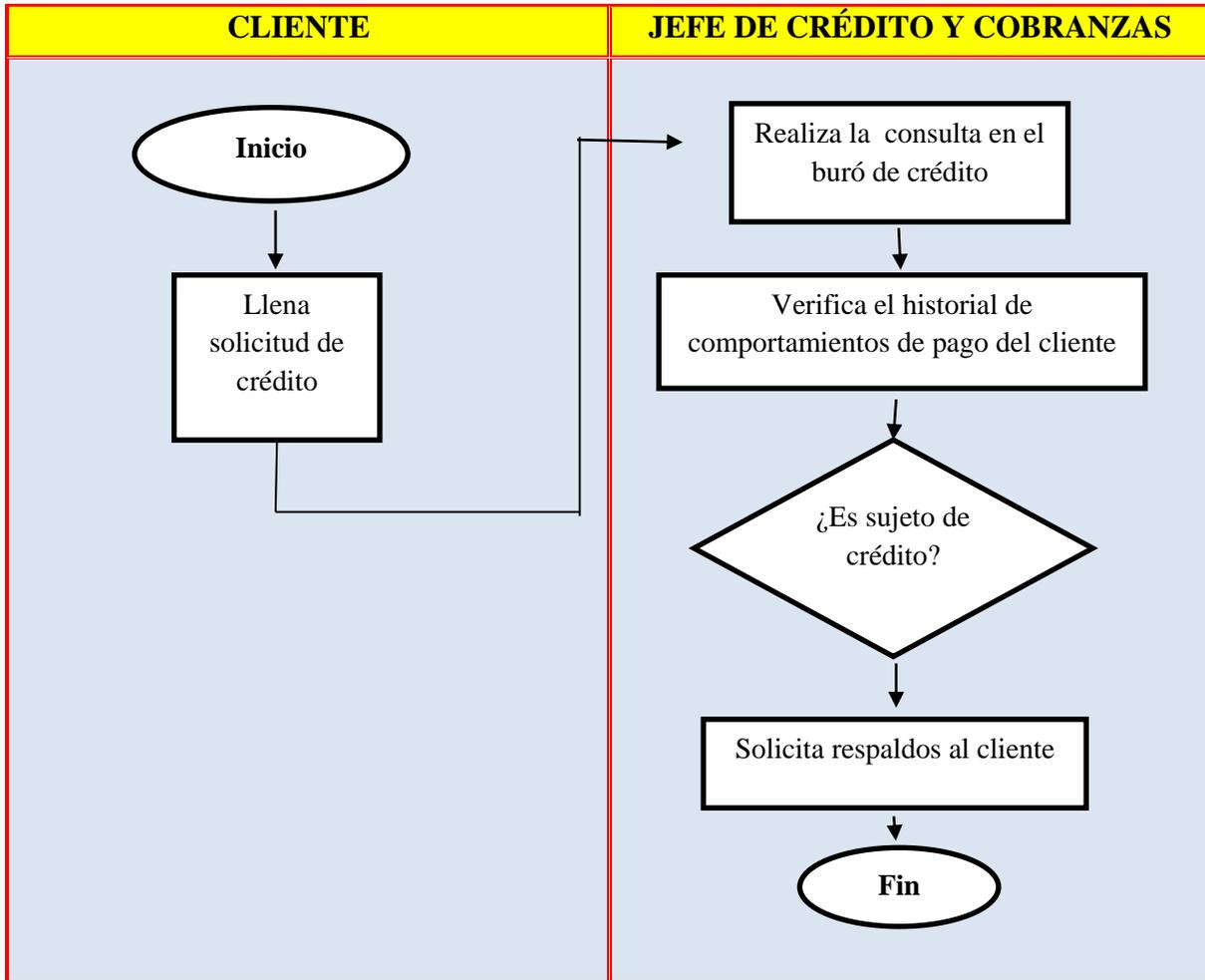
- Incrementar al máximo el nivel de ventas.
- Efectivizar los cobros de aquellas ventas concretadas.

Uno de los puntos débiles de la empresa en análisis, está en efectivizar los cobros de aquellas ventas ya concretadas; con ello no se afirma que es una mala decisión otorgar créditos a los clientes, sino que antes de realizarlo, se debe contar con un análisis previo para comprobar si aquella persona posee la suficiente capacidad de pago para responder a sus deudas y no generar costos adicionales a la compañía que le otorga el crédito e incurrir en costos adicionales de cobranzas por mora.

Por la naturaleza de recurrir a un análisis y evaluación de riesgos a los clientes, este proceso estará a cargo del Jefe de créditos y cobranzas propuesto en el presente estudio, quién tendrá comunicación directa con la gerencia en casos excepcionales de aprobación por capacidad de crédito a clientes fundamentales en la compañía. Para asegurar el cumplimiento a cabalidad de filtrar de manera eficiente aquellos clientes que solicitan el crédito, el proceso propuesto se divide en dos episodios, el primero una pre-evaluación para conocer si el cliente tiene un buen comportamiento, y el segundo, trata de verificar si posee los suficientes respaldos de ubicación, actividades y garantías en caso de caer en mora con la compañía.



Figura No. 4 Proceso de pre-evaluación de Sujetos de Crédito



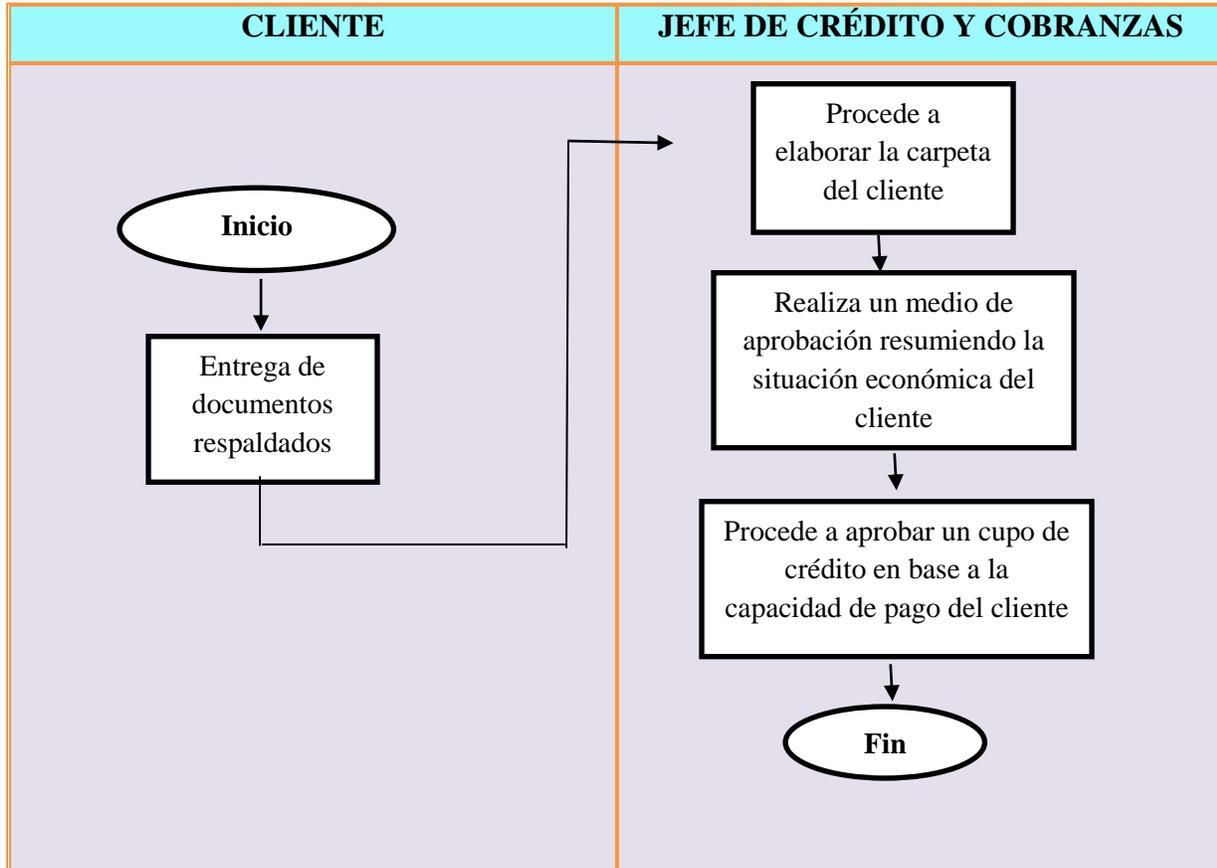
Fuente: El presente estudio

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez



Figura No. 5 Proceso de Aprobación de Crédito

Fuente: El presente estudio



Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

En el gráfico se observa que luego de entregar los documentos de respaldos por parte del cliente, el jefe de crédito y cobranzas procede a elaborar la carpeta donde contiene un medio de aprobación que resume la situación económica del cliente. Es primordial contar con los siguientes documentos de respaldos para asegurar una cobranza efectiva.

Para personas que trabajen en relación de dependencia será necesario:

- Historia laboral del IESS.
- Planilla de servicios básicos.



- Estabilidad mínima de un año

Para personas que trabajen de manera independiente será necesario.

- Copia del RUC del cliente.
- Copia de servicios básicos donde funciona el negocio.
- Declaraciones de IVA de los últimos 3 meses.



Políticas de Crédito

Regla de acción y procedimiento en el otorgamiento de créditos, para prevenir y minimizar riesgos.

4.7.3. Políticas de Crédito



Para garantizar una cartera con menor grado de morosidad y no disponer de una carga laboral por concepto de cobranza en el asistente del departamento, a continuación se detallan ciertas políticas que se deben cumplir en casos puntuales cuando se perciba que el cliente eleve su riesgo de pagos con deudas adquiridas con la compañía.

- 1.- Mantener un grado de morosidad del 20% en el total de la cartera por cobrar del cliente, donde lo componen:
 - ✓ 10% en clientes vencidos hasta 30 días.
 - ✓ 6% en clientes vencidos hasta 60 días.
 - ✓ 4% en clientes vencidos más de 60 días.
- 2.- El cliente puede acceder a la línea de crédito desde el momento en que se aprueba su cupo crediticio.
- 3.- En caso de presentar deudas atrasadas con otras instituciones mientras se realiza el análisis, el cliente tiene la opción de cancelarlas y presentar el respectivo comprobante de pago para continuar con el análisis.
- 4.- Si el cliente necesita un aumento en su línea de crédito, deberá seguir el proceso de apertura de crédito, donde se someterá a un nuevo análisis para evaluar su capacidad de pago.
- 5.- El cliente que presente atrasos en sus pagos, se le suspenderá la línea de crédito, hasta que realice el pago correspondiente.
- 6.- Si el cliente cambia su razón social, debe presentar nuevamente el Ruc.
- 7.- Luego de firmada la solicitud de crédito, el cliente tendrá un plazo de 30 días para reunir la documentación pertinente, caso contrario tendrá que llenar una nueva solicitud de crédito.
- 8.- No se abrirá ninguna línea de crédito si el cliente no entrega la documentación completa.



Políticas de Cobranza

Son los procedimientos que se deben llevar para controlar el crédito.

4.7.4. Políticas de cobranza



Luego de realizar un filtro a los clientes que cuentan con capacidad de pago de asumir responsabilidades con la compañía, se describen a continuación políticas para tratar a clientes con alto nivel de morosidad o que ya registran antecedentes de impagos en la empresa.

- 1.- Aquellos clientes que muestren antecedentes de morosidad se les notificará con 5 días de anticipación el vencimiento de su obligación.
- 2.- Aquellos clientes que tengan una mora de 10 días se les notificarán a través de llamadas telefónicas, mensajes de texto y por correo electrónico la obligación que tiene con la empresa.
- 3.- En el caso de clientes vencidos más de 30 días, se le visitará personalmente, de manera que se conozca el motivo del atraso del pago y se busca una solución para mantenerse al día con el pago.
- 4.- Si el cliente solicita un aumento de crédito y registra antecedentes de morosidad, no se considerará la solicitud y tendrán que esperar un lapso de 90 días para acceder a lo solicitado.
- 5.- Se les concederá un 5% de descuento aquellos clientes que realicen sus pagos en 15 días y un 2% antes de los 30 días.
- 6.- Clientes que mantengan una obligación con más de 180 días, tendrán una opción a refinanciamiento en dividendos cargando el respectivo interés de la deuda y se mantendrá suspendido la línea crediticia hasta que cancele la deuda.



Perfil del Cargo

Es el conjunto de rasgos peculiares que debe poseer el individuo para desempeñarse en un área específica en su puesto de trabajo, engloba: nivel de educación, formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas.

4.7.5. Perfil del cargo

Para garantizar que las actividades de cobranzas se hagan de forma eficiente y eficaz, es necesario determinar bases de perfil de cargo, de manera que los individuos que integren esta parte de la organización no tengan dificultades de realizar los requerimientos y metas trazadas por la gerencia controladora. A continuación se describen los perfiles de cada uno de los cargos que componen la nueva estructura del departamento en análisis, y los cuales se deben cumplir a cabalidad para garantizar que la propuesta de los resultados propuestos.



Jefe de crédito y cobranzas

- ✓ Hombre o mujer de 22 a 30 años.
- ✓ Cursando estudios universitarios en Administración, Finanzas, Contabilidad, o Auditoría.
- ✓ Mínimo 2 años de experiencia en el cargo o funciones afines.
- ✓ Dominio de sistemas integrados y manejo de utilitarios.
- ✓ Alto dinamismo y orientación a resultados.

Las características de la edad, estudios y experiencia, son variables indispensables que permitirán ayudar al futuro candidato desenvolverse de la manera más oportuna en las actividades diarias; además de aportar con ideas de mejora continua en la gestión de cobros y otorgación de créditos.

Tipo de Liderazgo

El plan de propuestas para la mejora de la administración del departamento de créditos y cobranzas, tiene como punto inicial la inclusión de un colaborador que controle de manera más personalizada los requerimientos y mejoras para evitar que la cartera de la compañía quede en morosidad.



En el presente cuadro se observa que se incrementó en un 30% la cartera vencida, teniendo un leve descenso al 75% al año siguiente, esto gravemente afectó al flujo de la compañía y elevar el riesgo de incobrabilidad por parte de los clientes.

TIEMPO VENCIDO	PORCENTAJE
VENCIDO DE 1 A 30 DÍAS	45%
VENCIDO DE 31 A 60 DÍAS	25%
VENCIDO DE 60 EN ADELANTE	30%
TOTAL	100%

Tabla No. 16 Antigüedad de la cartera

Fuente: El presente estudio

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

Según (Conger, J.A., & Kanungo, R. N. 1988) Indica que en el tiempo han aparecido diferentes tipos de liderazgos de acuerdo a las necesidades puntuales que han surgido en las organizaciones.

Para la situación actual del presente estudio, se requiere un liderazgo transaccional que defina los roles de cada integrante, establezca participación en el cumplimiento de los objetivos y fije tareas de forma equitativa a fin de crear un ambiente organizacional agradable dentro de la compañía.

Descripción de Funciones

En esta sección se detalla la nueva descripción de funciones que mantendrá el departamento de créditos y cobranzas, el mismo que servirá para establecer limitantes de responsabilidad en trabajos operativos encomendados de manera diaria.



Asistente de Crédito y cobranzas

Funciones:

1. Enviar el reporte de cobranzas realizadas con los justificativos correspondientes al Gerente de General.
2. Realizar gestión de cobranza de manera telefónica, correo electrónico, mensajes de texto y notificaciones de cobro para ser enviadas por el mensajero.
3. Enviar reporte de novedades de los clientes con mayor índice de incobrabilidad al Gerente General.
4. Coordinar con el mensajero el retiro de cheques a los clientes.
5. Emitir un reporte de las facturas pendientes de cobro.
6. Enlistar depósitos efectuados en la cuenta de la organización a la Asistente de contabilidad con la finalidad de realizar el flujo de pagos.
7. Verificar las transferencias hechas por los clientes a la cuenta de la compañía.



Auxiliar de Mensajería y cobranza

Funciones:

1. Retirar los cheques descritos en la ruta de cobros proporcionado por la Asistente de crédito y cobranzas.
2. Enviar notificaciones de cobros a clientes y efectuar cobranza.
3. Realizar depósitos de cheques cobrados en la cuenta de la organización destinada para el fin.
4. Endosar cheques y papeletas para el depósito de dinero en la cuenta bancaria de la compañía.



Cualidades que debe presentar:

Demostrar a toda hora buenos modales y cortesía.

Escuchar al cliente con atención

No llevar la contraria al cliente

Proyectar el trabajo hacia el bienestar de los demás

Interesarse sinceramente por el cliente

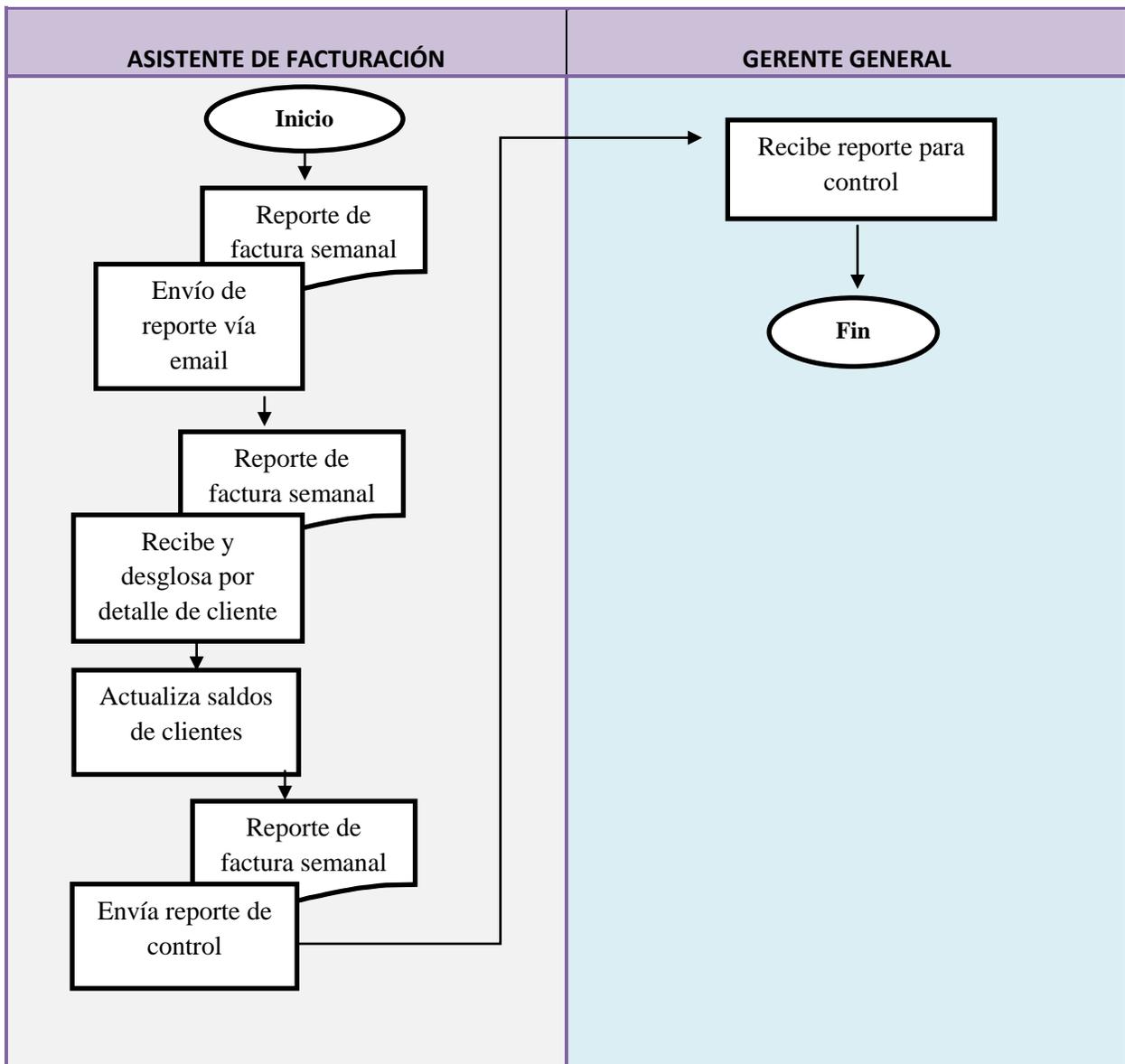
Ayudar al cliente a resolver sus problemas



Cambio de procesos

Una vez detalladas las funciones que limitarán a cada función del departamento de créditos y cobranzas, es necesario actualizar los procesos para evitar inconvenientes entre los empleados de la compañía.

Figura No. 6 Proceso de Elaboración y Entrega de Reporte de Facturas

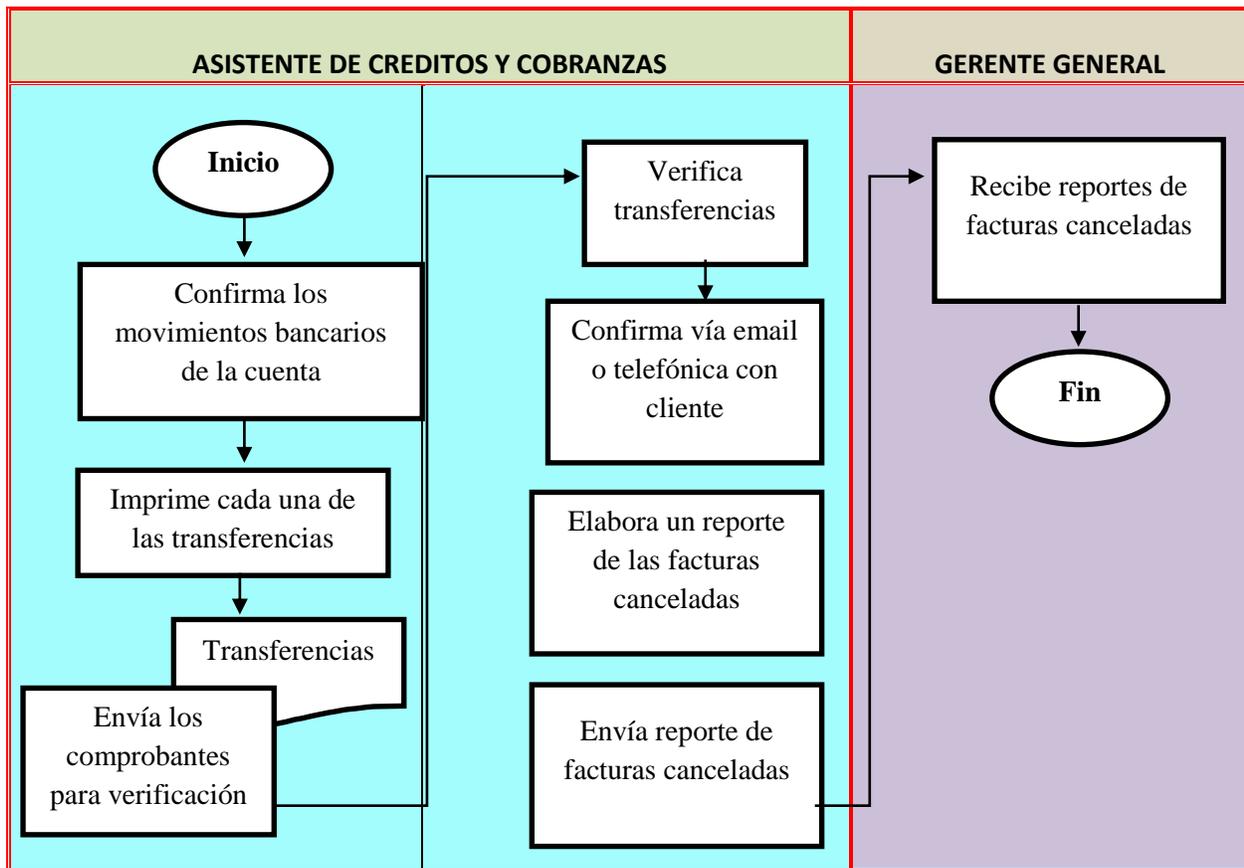


Fuente: El presente estudio

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez



Figura No. 7 Proceso de Cobranzas Recibidas por Transferencias



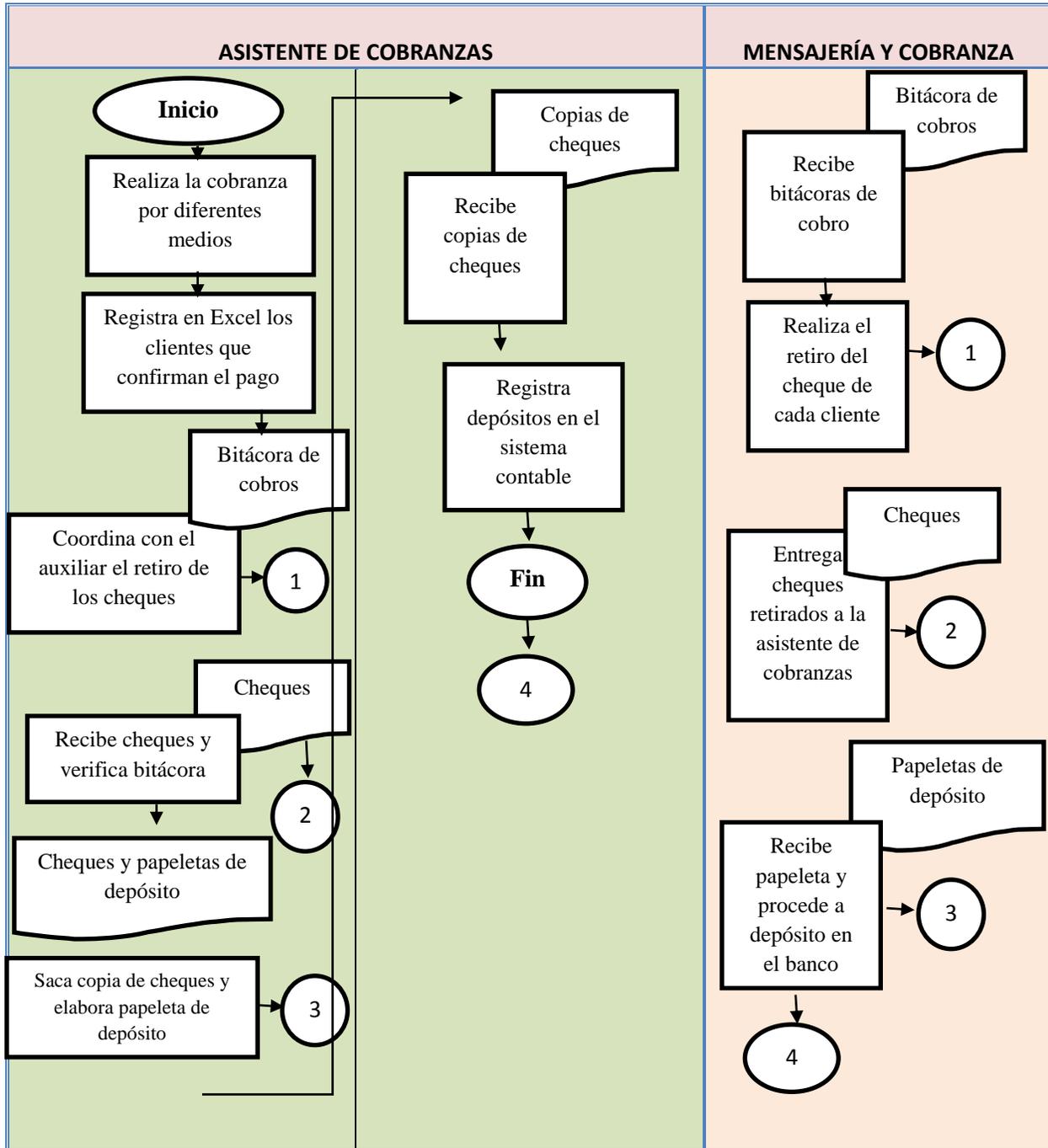
Fuente: El presente estudio

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

Este gráfico consiste en suprimir el tiempo de entrega de los comprobantes de transferencias, a obtenerse de los estados de cuenta de las entidades bancarias; con ello se pretende encargar este control a un solo miembro de la organización para que se facilite obtener información oportuna para la elaboración de reporte a la gerencia y proporcione el resultado lo más rápido posible al asistente de contabilidad.



Figura No. 8 Proceso de Coordinación, Recepción y Control de las Cobranzas



Fuente: El presente estudio

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez



Plan de Motivaciones y Recompensas

Este plan de motivación al personal de cobranza sirve para consolidar acciones que queremos establecer igualmente los incite a ser responsables y persistentes para cumplir con las metas

4.7.7. Plan de motivaciones y recompensas

Como plan de motivación y recompensas para el personal se ha tomado en consideración ingresos extras por cumplir con sus metas, de manera que ayude a crear en el trabajador un compromiso con la empresa y que ello influya a realizar un trabajo óptimo con la menor cantidad de errores y maximizando beneficios.

Según (McGregor., 1960) postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno negativo, llamado teoría X, y el otro positivo, la teoría Y. En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior vistas en Maslow dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que nos rigen las necesidades de orden superior. Al conocer las necesidades de remuneración basadas en su buen desempeño en la compañía, se propone un porcentaje de sueldo variable por cumplimiento a cada empleado, evaluación que será realizada por el gerente. Por otro lado para ratificar el compromiso con la compañía, se plantea realizar reuniones semanales con el ente operativo, en la misma ellos podrán presentar sus puntos de vista, quejas y mejoras de proceso, a fin de crear un ambiente de preocupación hacia el empleado y perciba que sus opiniones son mejoradas.

El plan de recompensas se registrará bajo la siguiente tabla, que enviará el Gerente de manera mensual al encargado de beneficios y compensaciones para el pago correspondiente con el rol de pagos.

BASE	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	REMUNEACIÓN ADICIONAL
200	DEL 90% AL 100%	200
200	DEL 70% AL 89%	178
200	DEL 50% AL 69%	138

Tabla No. 17 Remuneración adicional por cumplimiento

Fuente: El presente estudio

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez



Se toma como remuneración adicional máxima \$200,00 de acuerdo a rangos determinados en el cuadro anterior del presente capítulo, para el cálculo de los siguientes bonos se toma el rango máximo de cada línea multiplicado por la base del bono, es decir, para la segunda línea el resultado de \$178,00 se lo obtiene de multiplicar \$200 por el 89% de porcentaje máximo.



4.8. Impacto/Producto/Beneficio Obtenido

Luego de establecer las mejoras y correctivos propuestos para la aplicación en los procesos, tareas y forma de organización en el departamento de créditos y cobranzas, se realiza una evaluación para determinar el impacto que tendrá la compañía a nivel:

- ✓ Del Personal,
- ✓ Empresarial y
- ✓ Clientes.

A nivel del Personal

A continuación se muestra el porcentaje de incremento en gasto de nómina por concepto de aplicación en bono de cumplimiento al personal operativo y la inclusión del sueldo al Jefe de créditos y cobranzas.

NÓMINA	SUELDO ACTUAL	PROPUESTA			% DE INCREMENTO EN GASTO DE NÓMINA
		SUELDO	BONO POR CUMPLIMIENTO	TOTAL	
Asistente de créditos y cobranza	354	500	300	800	100%
Auxiliar de servicios generales	354	354	200	554	57%
TOTALES	854.00			1,354.00	

Tabla No. 18 Porcentaje de incremento en gasto de nómina

Fuente: El presente estudio

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

Se muestra en el cuadro el incremento que afectará de manera directa al rubro de gastos administrativos en el Estado de Pérdidas y Ganancias de la compañía, a fin de resolver el inconveniente de descontento con la remuneración actual percibida y generar en el personal un incentivo para que mejore el rendimiento de su trabajo.

A nivel Empresarial

Se fijó un plan de acción de recuperación de cartera y los logros esperados por aplicar el modelo propuesto en el presente estudio.

AÑO	CUENTAS POR COBRAR	CARTERA RECUPERADA	% DE CARTERA VENCIDA
2014	38,790.50	11,862.13	69.42%
2015	46,548.60	27,370.58	41.20%
2016	53,530.89	42,235.87	21.10%
2017	61,560.52	52,018.64	15.50%

Tabla No. 19 Comportamiento Esperado de la Cartera de la Compañía

Fuente: El presente estudio

Elaboración: Sandra González y Johanna Vélez

En el cuadro se establece el comportamiento esperado de la cartera con la aplicación de la propuesta realizada para el mejoramiento continuo del departamento; los índices propuestos son los siguientes:

Incremento del 20% de cuentas por cobrar, de esa manera se brinda una ayuda al área comercial, teniendo la alternativa de concretar ventas a crédito y aumentar su clientela, por otro lado ello aumentaría el flujo de efectivo y retribuye cubriendo el incremento en sueldos por bonificación en plan de cumplimiento a los empleados propuesto en el presente capítulo.

Planificar un promedio del 80% de gestión de cartera recuperada, beneficiando a la compañía con mayor dinero ingresado y evitando futuras recapitalización para los accionistas.

Mantener un índice de cartera vencida del 15,5% en cuentas por cobrar al final de cada mes a partir del año 2017, disminuyendo el riesgo y con la posibilidad de aumentar nuevos sujetos de créditos a la compañía.

Queda a criterio de la Gerencia General establecer los índices de cartera vencida de la propuesta o ejercer presión en el departamento por la incidencia de las variables antes descritas.

Planes de Acción sobre vencimiento actual

En el cuadro del presente proyecto, la compañía Credigam S.A. cerró el año 2014 con un 69% de cartera vencida sobre el total de saldo de cuentas por cobrar, un resultado bastante desalentador para el departamento de créditos y cobranzas por la gestión realizada.

En puntos anteriores se define los parámetros de cómo filtrar aquellos clientes que solicitan una línea crediticia y de cómo administrar la gestión de cobranzas; en el presente subtema se definen los planes de acción para cobrar aquellos valores que actualmente se encuentran en morosidad y que afectan de forma directa en el flujo de la compañía.

1. Clasificar la cartera por clientes, por montos y rango de morosidad en 30, 60, 90 y más de 180 días.
2. Elaborar estados de cuenta y enviarlos vía mail solicitando el pago.
3. Para aquellos clientes con saldos mayores a 180 días, imprimir los estados de cuenta y enviarlos directamente a las oficinas.
4. Ofrecer un descuento especial por cancelación de deudas vencidas, con el siguiente plan:
 - ✓ 10% para clientes con vencimiento mayor a 180 días.
 - ✓ 8% para clientes con vencimiento mayor a 120 días.
 - ✓ 5% para clientes con vencimiento mayor a 90 días.
 - ✓ 2% para clientes con vencimiento mayor a 60 días.
5. Realizar gestiones telefónicas de clientes que poseen montos altos.

A nivel de Clientes

Los clientes se encontraron realmente satisfechos con las oportunidades de cancelar sus deudas obteniendo descuentos por el pago de saldos vencidos y el mejoramiento en el servicio de atención, la cual los incitó a ser más fieles a la empresa y atraer más clientes, ocasionando mayores ingresos, durante un mayor período de tiempo. Esto no solo nos conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes sino, más bien a incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa.

4.9. Validación de la Propuesta

Por medio del presente yo, **C.P.A. Ernesto Antonio Bonilla Albán** con C.I. **0904975976**, certifico haber revisado la Propuesta del **Diseño de una Guía de Gestión de Procedimientos de cobros para prevenir y recuperar la incobrabilidad en el departamento de cobranzas de Almacenes Credigam**, realizada por las egresadas **Sandra González Posligua** con C.I. **0917984437**, y **Johanna Vélez Muguerza** con C.I. **0926585696** previo a la obtención del Título de Licenciadas en Ciencias de la Educación Especialización Asignaturas Secretariales, en el proyecto denominado, **“Gestión Administrativa y su Incidencia en la Cartera Vencida de Almacenes “Credigam” S.A. de la ciudad de Guayaquil”**.

C.P.A. Ernesto Bonilla Albán
Registro Contable # 13427

REPÚBLICA DEL ECUADOR
 DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL,
 IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

CEDULA DE CIUDADANÍA No. **090497597-6**

APELLIDOS Y NOMBRES
BONILLA ALBAN ERNESTO ANTONIO

LUGAR DE NACIMIENTO
GUAYAS

PEDRO CARBO / CONCEPCION

FECHA DE NACIMIENTO **1955-12-14**

NACIONALIDAD **ECUATORIANA**

SEXO **M**

ESTADO CIVIL **Casado**
CLARA CELINDA GONZALEZ FRANCO





INSTRUCCIÓN **SUPERIOR** PROFESIÓN / OCUPACIÓN **CONTADOR** **V2444V4442**

APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE **BONILLA MELO FAUSTO ENRIQUE**

APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE **ALBAN ELENA**

LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN **GUAYAQUIL 2011-09-12**

FECHA DE EXPIRACIÓN **2021-09-12**

00877680

[Signature] *[Signature]*

DIRECTOR GENERAL FIRMA DEL CEDULADO





**FEDERACION NACIONAL DE
 CONTADORES DEL ECUADOR**
**BONILLA ALBAN
 ERNESTO**
REG. NACIONAL No. 13.427
COLEGIO GUAYAS
**ESTA AUTORIZADO PARA
 EJERCER LA PROFESION
 DE CONTADOR PUBLICO**

[Signature] *[Signature]*

PRESIDENTE SECRETARIO




Validación de la Propuesta

Por medio del presente yo, **Ing. Cindy Lisseth Zambrano Sánchez** con C.I. **0927013946**, certifico haber revisado la Propuesta del **Diseño de una Guía de Gestión de Procedimientos de cobros para prevenir y recuperar la incobrabilidad en el departamento de cobranzas de Almacenes Credigam**, realizada por las egresadas **Sandra González Posligua** con C.I. **0917984437**, y **Johanna Vélez Muguerza** con C.I. **0926585696** previo a la obtención del Título de Licenciadas en Ciencias de la Educación Especialización Asignaturas Secretariales, en el proyecto denominado, **“Gestión Administrativa y su Incidencia en la Cartera Vencida de Almacenes “Credigam” S.A. de la ciudad de Guayaquil”**.

Ing. Cindy Zambrano Sánchez

Validación de la Propuesta

Por medio del presente yo, **Ing. Miguel Angel Santana Vera** con C.I. **0924984131**, certifico haber revisado la Propuesta del **Diseño de una Guía de Gestión de Procedimientos de cobros para prevenir y recuperar la incobrabilidad en el departamento de cobranzas de Almacenes Credigam**, realizada por las egresadas **Sandra González Posligua** con C.I. **0917984437**, y **Johanna Vélez Muguerza** con C.I. **0926585696** previo a la obtención del Título de Licenciadas en Ciencias de la Educación Especialización Asignaturas Secretariales, en el proyecto denominado, **“Gestión Administrativa y su Incidencia en la Cartera Vencida de Almacenes “Credigam” S.A. de la ciudad de Guayaquil”**.

Ing. Miguel Santana Vera

CONCLUSIONES

Luego de realizar la recopilación, análisis y propuesta del mejoramiento continuo para el departamento de créditos y cobranzas de la empresa Credigam, se obtuvieron las siguientes conclusiones.

- ✓ La empresa no cuenta con el personal destinado a la recuperación de cartera, lo cual se convierte en una debilidad para la entidad.
- ✓ La opinión de los clientes en las encuestas realizadas se centran en la mala atención que reciben por parte del personal al momento de acercarse a realizar sus pagos, lo cual se ven obligados a acogerse a otras medidas que la empresa sugiera para ponerse al día en sus pagos.
- ✓ El almacén no posee un departamento exclusivo que centre su atención a los procesos de cobros y evaluación de nuevos sujetos de créditos.
- ✓ En los cobros a los clientes la organización se rige solo a las políticas y estrategias planteadas.
- ✓ La empresa no cuenta con una Guía de Gestión de Procedimientos de Cobros para prevenir y recuperar la incobrabilidad, la misma que ha ido generando la acumulación de valores por cobrar en cuanto a la cartera vencida, como lo manifiestan directivos y empleados de la empresa, quienes en su totalidad dicen no contar con una Guía de Gestión de Cobros.

RECOMENDACIONES

- ✓ Contratar el personal necesario que se dedique únicamente a la recuperación de la morosidad de la empresa y reducir el índice de la misma.
- ✓ Realizar un adiestramiento al personal relacionado directamente en atención al cliente para que el usuario cumpla sus pagos puntualmente y se preste un servicio de calidad.
- ✓ Implantar el Departamento de Créditos y Cobranzas con el fin de que se ejecuten las gestiones debidas a los procedimientos de cobros y créditos.
- ✓ Tomar en consideración las sugerencias planteadas en la Prevención y Control de la morosidad para llegar al cliente y saber la verdadera situación del no pago de sus créditos y buscar soluciones.
- ✓ Poner en práctica la presente Guía de Gestión de Procedimientos de Cobro para Prevenir y Recuperar la Incobrabilidad de la Empresa Credigam, el mismo que contribuirá a una mejor toma de decisiones para la recuperación de la morosidad existente en la empresa, y llegar a los objetivos propuestos.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS (METODOLOGÍA APA)

- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. (3ª ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Block, S., Hirt, G., y Danielsen, B. (2011). Fundamentos de Administración Financiera. (14ª.ed.). E.E.U.U: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. (8ª ed.). E.E.U.U: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Código Civil
- Constitución de la República, enero del 2012
- Emery, D., Finnerty, J., y Stowe, J. (2000). Fundamentos de Administración Financiera. (1ª .ed.). E.E.U.U: Hall Hispanoamericana, S.A.
- Griffin, R. (2011). Administración. Décima Edición. Texas A & University: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana-Editores.
- Hernández, S., y Palafox, G. (2012). Administración Teoría Proceso Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad. (3ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Hitt, M., Black, S., y Porter. (2006). Administración. Novena Edición. México: Pearson Educación.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2004). Administración una Perspectiva Global. (12ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, enero del 2015
- Londoño, M. (2011). Atención al Cliente y Gestión de Reclamación.(2ª. ed.). Madrid: FC Editorial.
- Münch, L. (2010). Administración Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo. México: Pearson Educación.

- Muñoz, C. (2011). *¿Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis?* Segunda Edición. México: Pearson Educación.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A. (2013). *Metodología de la Investigación Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de Tesis*. Tercera Edición. Perú: Ediciones de la U.
- Ochoa, G. (2009). *Administración Financiera*. (2ª. ed.).E.E.U.U: Mc Graw Hill Education.
- Robbins, S., y Coulter, R. (2010). *Administración*. Décima Edición. México: Pearson Educación.
- Ross, Westerfield, Jaffe (2009). *Finanzas Corporativas*. (8a.ed.). E.E.U.U: Mc Graw Hill Education.

ANEXOS

Anexo No. 1

Fotos tomadas en Almacén Credigam S.A.



Base de datos de clientes

CREDITOS (Software Contable de Créditos & Cobranzas.....)

INVENTARIOS VENTAS CONTABILIDAD BANCOS COBRANZAS Cx PAGAR GLOBALES EDITAR

CRASHO
SOFTWARE de CREDITOS & COBRANZAS
DESARROLLADO & PROGRAMADO POR INTERSISTEMAS
Versión: 8.01

Buscar CLIENTES...

Código	CLIENTE	R.U.C.	DIRECCION	TELEFONOS	SALDOS
000147	ALVARADO CHAGUAY KENYA ELIZABETH	091707479-1	COOP. SERGIO TORAL MZ. A 32 -	0967723674	1,799.55
000195	ALVARADO OLMEDO VICTOR OLEGARIO	170670936-5	CIUD. MARTHA DE ROLDOS MZ. 206	0980716797	
000228	ALVARADO CANTOS GABRIELA EVELYN	0926905747	DAULE		285.96
000011	ALVARADO PINCAY LUPRECIO SIXTO	1302500168	COOP. PANCHO JACOME MZ. 259 SL.	0967570635	
000084	ALVAREZ DIAZ GLADIS MARIBEL	0705366839	COOP. BASTION POPULAR BQ. 06	0959446414	13.95
000014	ALVAREZ DIAZ JUAN CARLOS	092739937-8	COOP. BASTION POPULAR BQ. 02 MZ.	0991657798	
000151	AMADOR VITE ALEXIS ALFONSO	095303832-0	COOP. DIGNIDAD POPULAR MZ. 63	0992392466	1,184.56
000195	AMADOR VITE MARCOS FREDDY	092723189-4	COOP. DIGNIDAD POPULAR MZ. 63	2172503	52.14
000077	AMADOR POLANCO MARCOS FRODDY	120173046-0	COOP. UNIDAD NACIONAL MZ. 365	0939613729	295.20
000175	ANCHUNDIA MUÑOZ MARITZA LOURDES	091165034-9	COOP. FLOR BASTION MZ. 03 - SL	0980584256	
000307	ANCHUNDIA VERA JAIRO JAVIER	0923397534	COOP. FRANCISCO JACOME 2 MZ. R.	2260940 / 09852023	339.30
000154	ANGULO HERRERA YAJAIRA LILIA	093014722-8	COOP. FRANCISCO JACOME MZ. 293	0999383463	426.30
000025	ANGULO CAÑOLA MARIA ELOISA	0904869476	CALLE D ENTRE LA 27 AVA Y LA	26 / 0982675911 / 284883	778.04
000090	ANGULO VERA GLADIS MARITZA	0913519542	COOP. PANCHO JACOME 1 MZ. 293	042259055	1,195.80
000034	ARAMBULO MENDEZ LUIS MIGUEL	0922298138	COOP. BASTION POPULAR BQ. 04 -	0985457535	
000188	ARAUJO SANTANA JORGE DANILO	0968157792	COOP. FLOR DE BASTION BQ. 03 -	0968157792	60.33
000186	ARENAS VASQUEZ ROBEIRO	817121876-4	COOP. GALLEGOS LARA		33.00
000060	ARIAS PONCE VICENTE EMILIO	090022107-8	COOP. PAJARO AZUL MZ. 13 / SL.	0981169153 / 510603	609.08
000057	ARIAS SALAS MIGUELA LUCIA	091554123-9	COOP. TWINZA BALERIO ESTACION BQ.	0990273979	136.13
000010	ARROYAVE LONDOÑO JHON FREDY	8170625829	COOP. PANCHO JACOME MZ. 331 SL.	0959595714	217.30
000248	AVELINO ESTRADA SONIA ARACELY	0918532896	COOP. LOMAS DE LA FLORIDA MZ. 2	0986867690	411.36
000095	AVILES MEDINA DARWIN JOSE	0919534982	COOP. PANCHO JACOME 2 MZ. 230	098521120	131.73
000131	BADILLO USHCA JOSE VICENTE	060331235-6	MAPASINGUE ESTE CALLE 3RA Y LA	0985066264	233.26
000119	BAJANA DE LA ROSA BRENDA	092373172-3	COOP. LOS PARACADISTA MZ. 07	0905809564	284.34
000078	BAQUE SANCHEZ MAGDALENA DEL PILAR	0930097332	COOP. MAPASINGUE ESTE SUBIENDO	0986715161	
000043	BAQUERO GONZALEZ WOLFRIDO	092728191-5	COOP. 4 DE DICIEMBRE MZ. J SL. 14	0982923722	
000068	BAQUERIZO TOMALA NELLY MATILDE	091611963-1	COOP. PANCHO JACOME MZ. 222	0983556502	125.17

Criterio: Presentar Todos

Terminar Sesión
Ejercicio
Tapiz
OpLine
Agenda
E10 Ayuda
Compañía
Control
Promesas

CREDITOS (Software ...)

Facturación

CREDITOS (Software Contable de Créditos & Cobranzas.....)

INVENTARIOS VENTAS CONTABILIDAD BANCOS COBRANZAS C/PAGAR GLOBALES EDITAR

SISTEMA DE FACTURACION...(FACTURAS / Proformas ...)

FACTURA 001700 - 0000000 P FECHA: 20/02/2015

Cliete: CONSUMIDOR FINAL Teléfonos.: Saldo: \$0.00

Dirección: RUC: Saldo: \$0.00

PAGO: Contado Interes: 0.00 Vendedor: \$0.00

Credito: Del Saldo Duración: 0 Vence: 20/02/2015

Terminar Sesión
Ejercicio
Tapiz
OpLine
Agenda
E10 Ayuda
Compañía
Control
Promesas

SOFTS
SOFTWARE DE CREDITOS & COBRANZAS
DESARROLLADO & PROGRAMADO POR INTERSISTEMAS
VERSIÓN: 5.1

Grabar Borrar Nuevo
Buscar Imprimir Listar
Siguiente Anterior SALIR

SUBTOTAL: 0.00
Descuento: 0.00
I.V.A. 12.00% 0.00
TOTAL: \$0.00

Cuota Inicial: 0.00
SALDOS: 0.00
Financia: 0
Cuotas: \$0.00

Windows taskbar: CREDITOS (Software ...), Documento1 - Microso..., 16:52

Entrevista a Gerente y propietario de Credigam



Entrevista a Jefe de Ventas



Anexo No. 2

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Dirección: Av. Las Américas frente al cuartel modelo **Teléfono:** 2596500

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL ANEXA A LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

TEMA: RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA “CREDIGAM” DE GUAYAQUIL

Objetivo:

- ✓ Recopilar información en relación a los créditos que otorga el almacén, con el fin de proponer alternativas que mejoren los procesos de control de cartera vencida.

Instrucciones:

- ✓ Lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste con sinceridad.

1.- ¿Cuáles son los motivos que han impedido que no cumpla a tiempo con sus pagos?

- a. Calamidad doméstica
- b. Crisis económica
- c. Desempleo
- d. Formas de pago

2.- ¿Qué tiempo tiene vencido su crédito?

- a. 01 a 15 días
- b. 16 a 30 días
- c. 31 a 60 días
- d. 61 días en adelante

3.- ¿Con qué frecuencia recibe notificaciones de cobro cuando se encuentra vencido con el crédito?

- a. Una vez al día
- b. Una vez cada semana
- c. Una vez al mes
- d. Nunca

4.- ¿A través de que medio le notifican la cancelación del crédito?

- a. Call center
- b. Mensajero
- c. Mensaje de texto
- d. Correo electrónico
- e. No envían notificaciones

5.- ¿Cómo evalúa usted la atención que le brinda el almacén al momento de solicitarle el pago?

- a. Malo
- b. Regular
- c. Bueno
- d. Excelente

6.- ¿Cuándo obtuvo el crédito le explicaron las condiciones de pago?

- a. Si
- b. No

7.- ¿Cree usted que almacenes Credigam S.A. debe incrementar más alternativas de pago?

- a. Si
- b. No

8.- ¿Qué forma de pago le gustaría que Credigam S.A. le ofreciera?

- a. Débito bancario
- b. Depósitos en cuentas del almacén
- c. Instituciones financieras
- d. Mensajeros
- e. Todas las anteriores

9.- ¿Le gustaría que el almacén le ofreciera la facilidad para realizar un convenio de pago?

- a. Si
- b. No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo No. 3

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
Dirección: Av. Las Américas frente al cuartel modelo **Teléfono:** 2596500
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL ANEXA A LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE

TEMA: RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA” CREDIGAM” DE GUAYAQUIL

Objetivo:

- ✓ Recopilar información en relación a los créditos que otorga el almacén, con el propósito de proponer alternativas que mejor los procesos de control de cartera vencida.

¿Señor Gamboa que actividades realiza dentro de la empresa?

Me desempeño como Gerente por lo tanto dentro de mis responsabilidades está la de mantener una comunicación continua con mi equipo de trabajo para poder estar informado de cada evento que se presente en la empresa.

¿Para poder dirigir el área en que usted desempeña cuenta con algún manual o preparación que indique la regulación de los procedimientos?

No, debidamente es un manual pero tenemos el conocimiento para realizar nuestro trabajo bajo procedimientos, políticas y sanciones.

¿Con cuales modalidades de venta cuenta Credigam?

Contamos con las modalidades de ventas: a crédito, al contado o por porcentajes esto quiere decir que el cliente cancela el producto una parte al contado y el saldo restante a crédito o viceversa cancela una parte de la deuda a crédito y se le presenta un dinerito extra se acerca a pagar el saldo al contado, suele suceder esos casos.

¿Quién es el que determina o aprueba las políticas de ventas a crédito?

Para determinar las políticas de ventas a crédito realizamos un trabajo en conjunto entre Gerencia y el Área de ventas.

¿Quién es el responsable de autorizar y otorgar los créditos?

Yo, José Gamboa gerente y propietario

¿Los clientes cumplen con los plazos establecidos para el pago de cuotas?

Muchas veces hay un 30% que cumplen puntuales sus pagos, otro 40% se atrasa de 30 a 60 días y el otro 30% supera los 180 días de vencidos sus pagos.

¿Porque motivo cree usted que existe cartera vencida?

Muchas veces surge por el despido intempestivo de trabajadores a veces masiva, por falta de empleo y lo acompaña el ingreso bajo que tienen los ecuatorianos.

¿Existe algún seguimiento a las cuentas vencidas?

Sí, visitamos a los clientes, les realizamos llamadas y enviamos estados de cuenta pero igual existe mucho atraso en las cuentas.

¿Existe capacitación en Credigam sobre cómo prevenir y recuperar la cartera vencida?

Nosotros estamos tratando de actualizarnos por medio de empresas que son nuestros acreedores que nos dan la mercadería.

¿Qué procedimientos de control se utilizan para la recuperación de cartera?

Llamadas telefónicas, les informamos como se encuentra en su cartera y al no ponerse al día nos vemos obligados a reportar a la Central de Riesgo.

¿El almacén cuenta con un elemento de control para recuperar cartera vencida?

Sí, la central de riesgo Eqifax y también disponemos de los sistemas de mensajes.

¿Considera que Credigam para mejorar su cartera debe ofrecer productos de mayor calidad en relación a la competitividad de mercado en la actualidad?

Credigam cuenta con muy buenas marcas, no creo que la cartera vencida se presente por mala calidad en nuestros electrodomésticos, porque si no tuviéramos clientes haciendo reclamos por ello, gracias a Dios ese no es el problema.

¿Qué diría si le ofrecieran ideas u opiniones en una guía de cómo prevenir y recuperar la cartera vencida?

Bueno, bienvenido sea tenemos que tratar de estar actualizarnos por todos los medios posibles para poder dar solución a este problema que se nos presenta y que va en aumento cada vez más.

¿Cree usted que el equipo de trabajo del área de ventas estaría dispuesto a considerar y poner en práctica la guía de gestión administrativa para la recuperación de cartera?

Por supuesto, porque sería una herramienta de trabajo que es de ayuda para complementar los conocimientos que tenemos y así podremos incrementarlos y actualizarnos todos los funcionarios en general.

¿Piensa usted que la aplicación de una guía de gestión Administrativa eficiente para el Análisis de Cartera Vencida ayudará a evitar errores futuros?

Sí, siempre hay que estar analizando los créditos de los clientes de lo contrario van a surgir muchos contratiempos.

¿Cree usted que sería posible la aplicación de una guía de gestión administrativa para la recuperación de cartera vencida en almacenes Credigam?

Sí, porque de tal manera se puede ir cumpliendo paso a paso cada etapa del proceso y hacer una retroalimentación en caso de que falle un punto del proceso que se está implementando.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo No. 4

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
Dirección: Av. Las Américas frente al cuartel modelo **Teléfono:** 2596500
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL ANEXA A LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE VENTAS

TEMA: RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA” CREDIGAM” DE GUAYAQUIL

Objetivo:

- ✓ Recopilar información en relación a los créditos que otorga el almacén, con el propósito de proponer alternativas que mejor los procesos de control de cartera vencida.

¿Señor Jonathan Gamboa que actividades realiza dentro de la empresa?

Me desempeño como Jefe de ventas soy responsable de dar seguimiento a las cuentas por cobrar de los clientes que han obtenido artículos a crédito.

¿Para poder dirigir el área en que usted desempeña cuenta con algún manual o preparación que indique la regulación de los procedimientos?

No, pero si he estudiado porque soy egresado en administración hace unos meses pero tengo tiempo ayudando en esta área a mi padre quien es el gerente de Credigam. Muy aparte tratamos en lo posible de investigar e indagar así tratamos de mantenernos actualizados.

¿Con cuales modalidades de venta cuenta Credigam?

Las modalidades de ventas en nuestro almacén son al contado, a crédito o por porcentajes es decir que el cliente cancela el producto una parte al contado y otra a crédito.

¿Quién es el que determina o aprueba las políticas de ventas a crédito?

Lo determinan tanto Gerencia y el Área de ventas es una labor en grupo.

¿Quién es el responsable de autorizar y otorgar los créditos?

Para otorgar un crédito pasa a manos del Gerente, él es el responsable, ese es el procedimiento en Credigam.

¿Los clientes cumplen con los plazos establecidos para el pago de cuotas?

La mayoría de los clientes presentan atrasos en los pagos de sus cuotas, más o menos es el 70%.

¿Porque motivo cree usted que existe cartera vencida?

La situación está muy dura en este año, la mayoría de almacenes estamos sin ventas. Ahora imagínese la situación de los clientes que son nuestro motor para continuar, hay desempleo por todos lados y para complementar los sueldos son irrisorios, esto lleva a que de un momento a otro el cliente se atrase en sus pagos.

También hay casos que teniendo empleo simplemente no desean cancelar sus créditos.

¿Existe algún seguimiento a las cuentas vencidas?

Eso sí, se les llama por teléfono, se les envía mensajes de texto, o les visitamos si se da el caso, en este año más que todo tenemos muchos clientes con sus cuentas impagas con atrasos de hasta 6 meses.

¿Existe capacitación en Credigam sobre cómo prevenir y recuperar la cartera vencida?

En sí no contamos con una capacitación expresamente para ello pero tratamos de actualizarnos con ayuda de nuestros acreedores que son empresas grandes en comparación de Credigam.

¿Qué procedimientos de control se utilizan para la recuperación de cartera?

Primeramente se realiza la llamada telefónica, quedamos de acuerdo para cuando nos cancelará el valor, si no lo cumple procedemos a enviarlo a Central de Riesgos-Eqifax.

¿El almacén cuenta con un elemento de control para recuperar cartera vencida?

Sí, la central de riesgo Eqifax y también disponemos de los sistemas de mensajes.

¿Considera que Credigam para mejorar su cartera debe ofrecer productos de mayor calidad en relación a la competitividad de mercado en la actualidad?

No lo puede hacer porque Credigam cuenta con marcas reconocidas y de calidad es imposible mejorarlas pienso que la cartera vencida que presenta actualmente el almacén se debe a otras complicaciones.

¿Qué diría si le ofrecieran ideas u opiniones en una guía de cómo prevenir y recuperar la cartera vencida?

Siempre es mejor estar en constante actualización de la información sobre todo si se refiere a la temática dentro de nuestra área de trabajo, por mi parte si la aceptaría.

¿Cree usted que el equipo de trabajo del área de ventas y cobranzas estaría dispuesto a considerar y poner en práctica la guía de gestión administrativa para la recuperación de cartera?

Sí, no les queda de otra que estar al día en todo, es tareas de todos actualizar nuestros conocimientos todo va cambiando y hay que ir a ese ritmo.

¿Piensa usted que la aplicación de una guía de gestión Administrativa eficiente para el Análisis de Cartera Vencida ayudará a evitar errores futuros?

Claro, toda información que sea de ayuda para recuperar la cartera vencida es bienvenida, tenemos que actualizarnos o buscar nuevas estrategias para poder realizar esos cobros a los clientes morosos.

¿Cree usted que sería posible la aplicación de una guía de gestión administrativa para la recuperación de cartera vencida en almacenes Credigam?

Sería una gran ayuda porque no tengo conocimiento que exista una guía para recuperación de cartera, puede ser muy interesante y de gran ayuda.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo No. 5
Formato de Solicitud de Crédito o Actualización de Datos de Almacén
Credigam S.A.

ALMACENES CREDIGAM		ALMACENES CREDIGAM ELECTRODOMESTICOS	
SOLICITUD DE CREDITO O ACTUALIZACION DE DATOS			
DATOS DEL SOLICITANTE O CLIENTE:			
FECHA DE SOLICITUD	_____		HORA : _____
NOMBRES:	_____		
CEDULA / RUC :	_____		
TELEFONO:	CONVENCIONAL : _____	CELULAR : _____	
DIRECCION:	_____		
ESTADO CIVIL : SOLTERO _____ CASADO _____ UNION LIBRE _____ DIVORCIADO _____ VIUDO _____			
VIVIENDA : PROPIA _____ FAMILIAR _____ ALQUILADA _____ TIEMPO _____			
DATOS DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA			
EMPRESA :	_____		
DIRECCION	_____		
CARGO QUE OCUPA:	_____	SUELDO MUENSUAL	\$ _____
Telf de la empresa	_____	TIEMPO	_____
REFERENCIAS :			
REFERENCIA BANCARIAS			
CUENTA	_____	BANCO	_____ CTA.# _____
REFERENCIA COMERCIAL			
ALMACEN	_____	TIEMPO	_____ TELEFONO _____
REFERENCIA PERSONAL			
NOMBRE:	_____	TLFNO:	_____
DIRECCION	_____		
PARENTESCO:	_____		
NOMBRE:	_____	TLFNO:	_____
DIRECCION	_____		
PARENTESCO:	_____		
DATOS DEL CONYUGE DEL SOLICITANTE O CLIENTE:			
NOMBRE	_____		
CEDULA / RUC :	_____		
TELEFONO:	CONVENCIONAL : _____	CELULAR : _____	
DIRECCION:	_____		
DATOS DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA			
EMPRESA :	_____		
DIRECCION	_____		
CARGO QUE OCUPA:	_____	SUELDO MUENSUAL	\$ _____
Telf de la empresa	_____	TIEMPO	_____
ARTICULO(S) QUE SE SOLICITA:			
ARTICULO:	_____	ARTICULO:	_____
MARCA:	_____	MARCA:	_____
MODELO:	_____	MODELO:	_____
SERIE:	_____	SERIE:	_____
FINANCIAMIENTO DEL CREDITO :			
VALOR TOTAL:	_____	CUOTA INICIAL:	\$ _____
SALDO A FINANCIAR:	_____	PLAZO	_____
VALOR DE LA CUOTA	_____	FECHA DE PAGO MENSUAL	_____
ADICIONAL	_____	OTRO	_____
OBSERVACION:	_____		

DATOS DEL GARANTE

NOMBRES: _____
 CEDULA / RUC : _____
 TELEFONO: CONVENCIONAL : _____ CELULAR : _____
 DIRECCION: _____

ESTADO CIVIL : SOLTERO _____ CASADO _____ UNION LIBRE _____ DIVORCIADO _____ VIUDO _____
 VIVIENDA : PROPIA _____ FAMILIAR _____ ALQUILADA _____ TIEMPO _____

DATOS DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA
 EMPRESA : _____
 DIRECCION _____
 CARGO QUE OCUPA: _____ SUeldo MUENSUAL \$ _____
 TELF DE LA EMPRESA _____ TIEMPO _____

REFERENCIAS :

REFERENCIA PERSONAL
 NOMBRE: _____ TLFNO: _____
 DIRECCION _____
 PARENTESCO: _____

NOMBRE: _____ TLFNO: _____
 DIRECCION _____
 PARENTESCO: _____

DATOS DEL CONYUGE DEL GARANTE:

NOMBRE _____
 CEDULA / RUC : _____
 TELEFONO: CONVENCIONAL : _____ CELULAR : _____
 DIRECCION: _____

DATOS DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA
 EMPRESA : _____
 DIRECCION _____
 CARGO QUE OCUPA: _____ SUeldo MUENSUAL \$ _____
 TELF DE LA EMPRESA _____ TIEMPO _____

OTROS

DATOS ADICIONALES
 DIRECCION DOMICILIARIA AVERIGUADO _____
 LUGAR CONOCIDO PARA LLEGAR AL DOMICILIO _____
 ESTRUCTURA DEL DOMICILIO _____
 OBSERVACION _____

PRIMERO: "Autorizo(amos) expresa e irrevocablemente a GAMBOA SANCHEZ JOSE MIGUEL o quien sea el futuro cesionario, beneficiario o acreedor del crédito solicitado o del documento o título cambiario que lo respalde para que obtenga cuantas veces sean necesarias, de cualquier fuente de información, incluidos los burós de crédito, mi información de riesgos crediticios, de igual forma GAMBOA SANCHEZ JOSE MIGUEL o quien sea el futuro cesionario, beneficiario o acreedor del crédito solicitado o del documento o título cambiario que lo respalde queda expresamente autorizado para que pueda transferir o entregar dicha información a los burós de crédito y/o a la Central de Riesgos si fuere pertinente".

_____ CLIENTE	_____ GARANTE	
_____ CONYUGE	_____ CONYUGE	
_____ REVISADO	_____ APROBADO	_____ NEGADO

Anexo No. 6

Formato de Orden de Retiro de Almacén Credigam S.A.



“ NO HAY PLAZO QUE NO SE CUMPLA NI DEUDA
QUE NO SE PAGUE”

Fecha: _____ De _____ Del 200 _____

Sr. (A), _____ (ta):
DIRECCION: CALLE _____
CODIGO DEL CLIENTE:
(GARANTE)
Estimado señor (a):

AL OTORGARLE EL CRÉDITO LO HICIMOS BASADOS EN SUS BUENOS ANTECEDENTES PERSONALES Y ECONÓMICOS, LAMENTAMOS POR ELLO CONSTATAR QUE USTED NO HA CUMPLIDO CON SUS OBLIGACIONES DE PAGO. EN EFECTO, A LA FECHA MANTIENE PENDIENTE DE CANCELACIÓN LO SIGUIENTE, MAS GASTOS Y CARGOS POR MORA:

NO. DCTO VENCIDO	FECHA VENCTO	DIAS DE VENCIDO	VALOR	INTERESES	GASTO DE COBRANZAS	VALOR TOTAL

LE AGRADECEREMOS PONER AL DÍA SU CUENTA EN FORMA INMEDIATA PARA LO CUAL DEBERA ACERCARSE A NUESTRAS OFICINAS (VER DIRECCIONES AL PIE),

UNA CUENTA IMPAGA ES UNA MALA REFERENCIA COMERCIAL O BANCARIA. MANTENGA SU “REPUTACIÓN”.

LE RECOMENDAMOS QUE DE PERSISTIR EL INCUMPLIMIENTO; NOS VEREMOS FORZADOS A PASAR SU CUENTA A NUESTROS ABOGADOS, PARA SU COBRO POR LA VIA JUDICIAL O PROCEDEREMOS A RETIRAR EL, (LOS) ARTÍCULO(S).
TODOS NOS PODEMOS AHORRAR LAS MOLESTIAS Y GASTOS QUE AQUELLOS TRAMITES CONLLEVAN, SI SOLUCIONA USTED, EL ATRASO DE SU CRÉDITO, DE MANERA INMEDIATA.

ATENTAMENTE.

ORDEN DE RETIRO URGENTE

DPTO. COBRANZAS
TELF: 2 - 251528 / 2 - 259221
C.C. DPTO. LEGAL
DONDE IR: FLORIDA NORTE MZ.: 408 V: 02