

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TÍTULO:**

**ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE RECAUDACION  
EN UNA EMPRESA DE MEDICINA PRE-PAGADA**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTORA**

**CPA. SANDRA ALCHUNDIA MARTILLO**

**TUTOR**

**MCS.MERCEDES MAYARI CASTANEDO**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2010-2012**

## **DEDICATORIAS.-**

Esta tesis va dedicada a mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora, a mi esposo, por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo, por su paciencia, comprensión, empeño y sobre todo por su amor. Los amo con mi vida

**Sandra Alchundia Martillo**

## **AGRADECIMIENTOS.-**

Agradezco en primer lugar a Dios por el amor infinito que me da, por llenarme de bendiciones a cada instante, por enseñarme que los sueños se logran luchando por ellos y por haberme ayudado a culminar este proyecto.

También agradezco a mi Tutora Msc. Mercedes Mayarí Castañedo, por su esfuerzo y dedicación. Sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para mi formación como investigadora. Ella ha inculcado en mí un sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico sin los cuales no podría tener una formación completa como investigadora. A su manera, ha sido capaz de ganarse mi lealtad y admiración, así como sentirme en deuda con ella por todo lo recibido durante el periodo de tiempo que ha durado esta Tesis

**Sandra Alchundia Martillo**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

**Guayaquil, 20 Julio 2012**

Yo, C.P.A. Sandra Alchundia Martillo, declaro bajo Juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por mí

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y Normatividad Institucional vigente.

---

## CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

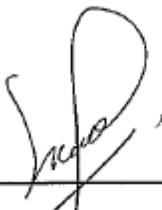
En mi calidad de Tutor del Programa de Maestría en Contabilidad y Auditoría, nombrado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad.

### CERTIFICO:

Que el trabajo titulado: **ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE RECAUDACION EN UNA EMPRESA DE MEDICINA PRE-PAGADA**

Que ha sido elaborado por la C.P.A. **Sandra Alchundia Martillo**, bajo mi Tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el Tribunal Examinador que se designe al efecto.

Presentado como requisito previo a la aprobación para optar por el grado de **Máster en Contabilidad y Auditoría**.

Tutor:   
MSC. MERCEDES MAYARI CASTANEDO

Guayaquil, Julio 2012

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **TITULO: ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE RECAUDACION EN UNA EMPRESA DE MEDICINA PRE-PAGADA**

En las actuales condiciones del mercado en el Ecuador como es evidente que los empresarios no pueden empezar a descubrir nuevos puntos de mejora en sus empresas, así como algunos puntos olvidados que pueden ser muy favorables, exprimiendo todas las ventajas y dando el máximo de resultados. Es el caso de la vigilancia y mejora de los procesos .Las grandes empresas hace mucho tiempo que vienen vigilando los procesos como forma de ahorrar tiempo y economizar. Para las pequeñas empresas esto es más fácil de vigilar y en cierta medida también puede ayudar a la actividad empresarial y a la rebaja de los costes de transacción y funcionamiento. En las empresas de medicina pre-pagada S.A. también tienen el concepto de que los procesos deben estar planificados y enlazados con las áreas que interviene en el mismo. Esto ayuda a obtener una mayor coordinación en el desarrollo de sus actividades y una guía que detalle paso a paso sobre lo que debe hacerse, como hacerse y cuando debe realizarlo. En el diagnóstico que sustenta la propuesta, se determinaron las debilidades y fallas de los procesos que realiza el área de Cobranzas de esta empresa de medicina pre-pagada, por lo que se pudo realizar las observaciones o premisas fundamentales en los procesos, Dando como resultado recomendaciones en la optimización de las políticas y procedimientos de recaudo para mejorar la problemática

## **INDICE GENERAL**

MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION	01
DESCRIPCION GENERAL	01
JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION	02
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	03
FORMULACION DEL PROBLEMA	04
OBJETO DE LA INVESTIGACION	04
CAMPO DE ACCION	05
OBJETIVOS	05
OBJETIVO GENERAL	05
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	05
MARCO TEORICO REFERENCIAL	06
MARCO LEGAL	07
HIPOTESIS	08
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	09
ESTRUCTURA DE LA TESIS	11
<b>CAPITULO 1- FUNDAMENTACION TEORICA</b>	
1.1. ANTECEDENTES	12
1.2. BASES TEORICAS	14
1.2.1. DEFINICION DE PROCESO	14

1.2.2. CUENTAS POR COBRAR	14
1.2.3. REGLAS GENERALES DE LAS CUENTAS POR COBRAR	15
1.2.4. ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR	16
1.2.5. SISTEMA DE COBRANZAS	17
1.2.6. LA IMPORTANCIA DE ESTABLECER UNA EFICAZ ESTRATE- TEGIA DE COBRANZAS	18
1.3.0. ASPECTOS A CONSIDERAR DENTRO DE UN SISTEMA DE COBRANZAS	22
1.4. OPTIMIZACION DEL SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZA	24
1.5. MEDICION DE LOS PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR A TRAVES DE LOS INSICES FINANCIEROS	24
1.6. MEJORES PRÁCTICAS EN LA GESTION DE COBRANZAS	27
1.6.1 PRACTICA # 1 - ADOPTAR ESTRATEGIAS PROACTIVAS PARA TRATAR LA MOROSIDAD ANTES QUE COMIENZE LA MORA	27
1.6.2 PRACTICA # 2 - FOMENTAR LA ALTA PRODUCTIVIDAD EN EL AREA DE COBRANZAS	30
1.6.3. PRÁCTICA # 3 - ASEGURAR LA CALIDAD DE LA RECOPIACIÓN Y MANEJO DE INFORMACIÓN	31
1.6.4. PRÁCTICA # 4 - CONTAR CON POLÍTICAS Y PROCESOS DE RECUPERACIÓN CLARAMENTE DEFINIDOS	33
1.7. ESTABLECER POLÍTICAS PARA EL CONTACTO CON EL CLIENTE	33
1.8. LA COBRANZA SEGMENTADA POR NIVELES DE RIESGO	34

1.8.1. SEGMENTACIÓN	34
1.8.2. OFRECER UNA VARIEDAD DE OPCIONES O ALTERNATIVAS DE PAGO	31
1.9. DIFERENTES FORMAS DE COBRANZAS	37
1.9.1. COBRANZA POR COBRADORES	37
1.9.2. COBRANZA POR REPARTIDORES	37
1.9.3. COBRANZA POR AGENCIA	37
1.9.4. COBRANZA POR CORRESPONDENCIA	38
1.9.5. COBRANZA EN CAJA	38
1.9.6. COBRANZA POR DEPÓSITO BANCARIO	38
1.9.7. COBRANZA DE DOCUMENTOS POR MEDIO DE UN BANCO	38
1.9.8. COBRANZA DE EXPORTACIONES	39
1.10. OPTIMIZANDO EL PROCESO DE COBRANZA	40
1.11. ADMINISTRAR DE MANERA ESTRATÉGICA LAS LISTAS DE CONTACTO PARA MAXIMIZAR LA COBRANZA	43
1.12. OPTIMIZANDO LOS RECURSOS DE COBRANZAS	47
1.13. PROBLEMAS DE CONBRANZAS LIMITAN CRECIMIENTO DE LA PYME	48
1.14. LA TELECOBRANZA	52
1.14.1 CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE COBRANZAS	52
1.14.2. LAS POLÍTICAS DE COBRANZA	54

## **CAPITULO 2.-EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA**

2.1.	METODOS DE INVESTIGACION	56
2.1.1.	METODO DE LA OBSERVACION CIENTIFICA	56
2.2.	ANALISIS DOCUMENTAL	56
2.3.	LA ENTREVISTA	56
2.4.	LA ENCUESTA	57
2.5.	ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	58

## **CAPITULO 3.-FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

3.1.	NOMBRE DE LA PROPOPUESTA	89
3.2.	INTRODUCCION	89
3.3.	OBJETIVOS	90
3.3.1.	OBJETIVO GENERAL	90
3.3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	90
3.4.	ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS Y POLITICAS DE RECAUDACION	91
3.5.	ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	91
3.5.1	TECNICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA RECAUDACION	91
3.5.2	ESTRATEGIAS DE GESTION	93

3.5.3	LA COBRANZA PREVENTIVA	93
3.5.4	LA COBRANZA PERSUASIVA	94
3.5.5	DESARROLLO DE REPORTES QUE CONTRIBUYAN AL ANALISIS DE LA CARTERA	95
3.5.6	ESTRATEGIAS PARA DISEÑAR UNA CARTERA CON FECHAS DE CORTES ESPECÍFICAS	99
3.5.7.	ESTRATEGIAS DE RETENCION A CLIENTES POR CONDONACION DE CUOTAS	101
3.5.8.	CAMBIO EN FORMA DE PAGO A DEBITO AUTOMATICO	102
3.5.9	ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A SERV. AL CLIENTE PARA LA OBSTENCION DE BENEFICIOS EN LA RECAUDACION.	104
3.5.10	ANALISIS PARA DISEÑAR Y DEFINIR UN PROCESO EN EN EL AREA COMERCIAL, QUE PERMITA CONTROLAR EL INGRESO DE LOS AFILIADOS AL SEGURO MEDICO	106
3.5.11	PROCESO DE INGRESO DE UN AFILIADO AL SEGURO	107
3.5.12	ANALISIS PARA DISEÑAR Y DEFINIR UN PROCESO EN EL AREA DE COBRANZAS QUE PERMITA AUMENTAR EL PORCENTAJE DE RECAUDACION	108
3.5.13	PROCESO PARA CHEQUES DEVUELTOS O PROTESTADOS	112
3.5.14	PROCESO PARA RECAUDACION DE MENSUALIDADES CON DEBITO A CUENTAS BANCARIAS Y TARJETAS DE	114

CREDITO	
3.5.15 PARA EL ENVIO AL COBRO DEL DEBITO	117
3.5.16 PROPUESTA ESTRATEGICA PARA LA RECUPERACION DE CLIENTES POR FALTA DE PAGO	120
3.5.17 PROCESOS PARA LA REHABILITACION DE CLIENTES	120
3.5.18 ANALISIS PARA DISEÑAR Y DEFINIR LAS FUNCIONES EN EL AREA DE COBRANZAS	122
CONCLUSIONES	126
RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFIA	128

## **MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION**

### **DESCRIPCION GENERAL**

La empresa de Medicina Pre-pagada, inicio como un servicio médico, que ofrece cobertura de consultas médicas, exámenes de laboratorio clínico y de imágenes, atenciones hospitalarias, quirúrgicas, maternidad y medicinas. La misión es proteger y cuidar la salud, con los mejores prestadores médicos, a través de un sistema integrado de atención médica directo y personalizado.

La experiencia en servicios médicos y hospitalarios acumulada en estos años, la calidad y calidez del servicio y el haber aportado a la comunidad con tres establecimientos hospitalarios de primer orden, con lo último en tecnología médica, son factores de decisión para el afiliado.

Debido a la confianza que inspiro a sus clientes, basada en la protección de la salud y sobre todo en la calidad de los servicios que ofrece, hizo que esta empresa buscara crear una nueva Compañía de seguro Médico .

La empresa de Medicina Pre-pagada está conformada actualmente por 56 empleados en las distintas áreas que la conforman. En la actualidad la empresa solo cuenta con 10000 clientes aproximadamente y entre sus misiones para este 2012 es duplicar la cantidad de afiliados utilizando herramientas estratégicas para el reclutamiento de nuevos clientes.

Esta nueva compañía se ve en la necesidad de realizar cambios y mejoras en algunas áreas antes de salir al mercado. De esto depende el ser competitivos frente a otras empresas y lograr la permanencia en los mercados.

En área de cobranzas de la empresa de Medicina pre-pagada cuentan actualmente con procesos de recaudación que fueron adquiridos del departamento de servicios médicos, pero al cambiar el giro del negocio estos procesos deben ser rediseñados.

## **JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION**

La Cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes, es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos.

El propósito de esta investigación es realizar una estrategia para optimizar los procesos de recaudación y así lograr un mejor y mayor porcentaje de recaudo y una disminución considerable en la deserción de clientes.

Muchos problemas en las cobranzas podrían evitarse si las empresas se aseguraran que los procesos previos al proceso de cobranza son conducidos correctamente

Por otro lado es de suma importancia que la organización cuente con un optimo sistema de cobranza de manera de poder obtener mayor liquidez que le permita la normal fluidez de sus actividades, así como también el alcanzar de esta forma, los objetivos propuesto por la gerencia de la empresa. De igual manera, es necesario destacar que otro de los propósitos de este estudio es el de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos físicos, monetarios, materiales y humanos que se involucran en el proceso económico.

Esta investigación es de gran importancia por cuanto, los procesos que se vienen desarrollando en la empresa, tienden a lograr la permanencia en los mercados, asumiendo mejoras en la competitividad, que lo obliga que en el interior de la organización se produzca cambios; Para ello hay que considerar las debilidades que estas tenga y posteriormente, realizar la propuesta de cambio, de tal manera que puedan normalizar el flujo de efectivo.

Esta propuesta expondrá alternativas que permita mantener actualizado y con fácil acceso a los registro de cuentas por cobrar, mejorar la administración del dinero en el tiempo, cobro y atención al cliente, mejora el control interno de las cuentas por cobrar y proporcionar información actualizada para la toma de decisiones.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Al realizar observaciones en los índices de recaudación de la empresa de Medicina Pre-pagada, nos da como resultado una cartera con bajo porcentaje de recaudo. Esto se debe a que la cultura de pago de la mayoría de los clientes es el cancelar sus mensualidades al finalizar el mes o al inicio del mes siguiente, ocasionando un porcentaje no tan alto en su recaudación.

Para la nueva compañía la política de pago debe cambiar, ya que al convertirse en una empresa de medicina pre-pagada, los clientes deberán cancelar los 5 primeros días del mes corriente para obtener el servicio. Adicional a esto la empresa también tiene como política el excluir de la cartera a los clientes que se encuentran con más de 60 días en mora, provocando una disminución en la cantidad de clientes y de cartera.

Uno de los causales de las exclusiones por mora se debe a que los clientes dejan de pagar sus mensualidades cuando se ven afectados por el servicio, una mala atención o falta de información sobre las condiciones particulares del seguro.

La empresa al no contar con muchos clientes debe tratar de mantenerlos en su mayoría. Una estrategia en gestión de cobranzas, evitaría que muchos de los clientes se excluyan por la falta de compromiso en el pago.

Actualmente la gestión de cobro que realizan es poco efectiva, ya que solo realizan llamadas cuando el cliente se encuentra vencido y no como recordatorios antes de que venza su mensualidad, esto permite el atraso a muchos de los afiliados.

En esta compañía es muy importante realizar una propuesta estratégica para optimizar los procesos de recaudación, de esta manera se podría lograr un mejor y mayor porcentaje de recaudo y una disminución considerable en la deserción de clientes en la cartera.

## **FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la elaboración de estrategias en los procesos de recaudación de la empresa de Medicina Pre-pagada?

## **OBJETO DE LA INVESTIGACION**

Los procesos de recaudo.

## **CAMPO DE ACCION**

La estrategia de recaudación.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una estrategia para los procesos de recaudación en la empresa de medicina pre-pagada., que contribuya a optimizar los resultados en los porcentajes de recaudo, disminuir la deserción de clientes y definir fechas de cortes específicas.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ⦿ Diagnosticar la situación actual del sistema de Cobranza de la empresa de Medicina Pre-pagada.
- ⦿ Identificar las falencias que se presentan en los procesos de recaudación.
- ⦿ Determinar los principales elementos a tener en cuenta en la Estrategia de recaudación.
- ⦿ Diseñar la Estrategia de recaudación para la optimización de los procesos y del área de cobranzas en la empresa de Medicina Pre-pagada.

## **MARCO TEORICO REFERENCIAL**

Para llevar a cabo esta investigación se ha tomado como punto de partida a varios autores, cada uno de ellos dando soporte a los temas claves del trabajo. En este apartado se consignan nombres y obras, así como los conceptos que con cada autor se aborda.

### **EL PROCESO**

Definición.” Conjunto de actividades, que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente” (Michael Hammer).

“Una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos” (Daniel Morris)

Elementos. Actividades - Etapas - Producto.

”No son los productos, sino los procesos, que los crean, los que llevan a las empresas al éxito”. (Michel Hammer)

La operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible - documentado o no - (Créditos) en un activo líquido (Disponibilidades). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero - cheque u orden de pago. Autora Nayla Portas

Por último, también podría aceptarse como operación básica de Cobranza al descuento de un documento. A pesar de que tiene características diferentes a las de una operación básica de Cobranza, el resultado que produce – transformación de un crédito en disponibilidades – permite que se la trate como una Cobranza, en lugar de considerarla como una operación básica secundaria (financiera).

La operación básica de Cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la Cobranza son ingresados y contabilizados en la empresa.

Según Kester (1996) Las cuentas por cobrar son reclamaciones o derechos contra terceros, en el caso de la organización son los socios propietarios. Son ingresos que no se han recibido en efectivo y suelen estar amparados por recibos o documentos similares que crean el compromiso de pago.” (P85). De la misma manera, Gómez (1995), expone que las cuentas por cobrar son “garantías a favor de la empresa, liquidables dentro del ejercicio normal de la misma, y provenientes de sus actividades específicas. (P21).

## **MARCO LEGAL**

La ley orgánica de la de defensoría del consumidor

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

Art. 78.- Cobro durante la suspensión del servicio.- El proveedor de servicios públicos o privados, no podrá efectuar cobro alguno por el mismo, durante el tiempo en que se encuentre interrumpido y, en todo caso, estará obligado a descontar o reembolsar al consumidor el valor del servicio pagado y no devengado.

## **HIPOTESIS**

Al aplicar las estrategias de recaudación se contribuye a optimizar los procesos de cobranzas de la empresa de Medicina Pre-pagada

## **LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

La estrategia de Recaudación

## **LA VARIABLE DEPENDIENTE**

Optimizar los resultados de recaudo al aplicar una estrategia de recaudación.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION**

### **METODOS EMPIRICOS**

#### **METODO DE LA OBSERVACION.-**

Con este método se podrá observar los procesos de recaudación para determinar las falencias que se presentan en el departamento de cobranzas en la empresa de Medicina Pre-pagada.

#### **LA ENTREVISTA:**

Se realizara a los gerentes y jefes de cada área para obtener opiniones sobre la administración actual del departamento de cobranzas y su criterio con relación a la eficiencia de los procesos de recaudación actual.

Adicionalmente se realizara una entrevista al personal de cobranzas para poder determinar cuáles son los obstáculos y problemas que tienen en el momento de realizar sus funciones.

#### **LA ENCUESTA:**

Se realizara una encuesta a los clientes sobre algunos factores, para poder mejorar el servicio y la gestión de recaudación que actualmente realiza la empresa.

## **1. METODOS TEORICOS**

### **ANALISIS DE DOCUMENTOS:**

Análisis de los procesos del área de cobranza

### **PRODUCTOS OBTENIDOS**

Una estrategia para los procesos de recaudación en la empresa de Medicina Pre-pagada.

### **NOVEDAD Y APORTES TEORICOS Y PRACTICOS DE LA INVESTIGACION**

La novedad de la investigación está en su aplicación práctica, ya que se permite aplicar una estrategia para los procesos de recaudación en el área de cobranzas de la empresa de medicina Pre-pagada.

## **ESTRUCTURA DE LA TESIS**

El desarrollo del mismo se estructuró de la siguiente manera:

- El Primer Capítulo: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .En este capítulo adjuntamos toda la información proporcionada por distintos autores, en ella encontramos técnicas necesarias para poder diseñar la estrategia en el área de cobranzas.
- El Segundo Capítulo; EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA.- En este capítulo tenemos las conclusiones de las entrevista y encuestas realizadas a los gerentes y jefes de las áreas que tienen relación con cobranzas, adicional a esto tenemos las conclusiones de las encuestas realizadas a los colaboradores del departamento de cobranzas para determinar cuáles son los obstáculos que se presentan en el desarrollo de sus funciones.

Uno de los métodos utilizados para dar un diagnostico sobre la situación actual del área fue el de la observación, el cual nos ayudo a identificar las partes de los procesos que estaban siendo mal ejecutados.

- El Tercer Capítulo; FORMULACION Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.- En este capítulo damos alternativas de solución para poder corregir las políticas y procesos del área que tengan poco efectividad.

## **CAPÍTULO 1.- FUNDAMENTACION TEORICA**

### **1.1-ANTECEDENTES**

El concepto de estrategia se originó en el campo militar. El primer texto sobre el tema es probablemente “El Arte de La Guerra de Sun Tsu” (500 A.C.). Es bien sabido que la palabra estrategia viene de Strategos, que en griego significa “general”. En ese terreno se la define como la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones a gran escala. Podemos definir a la estrategia como el plan de acción para alcanzar los objetivos planteados. Sin embargo, para algunos la táctica es una estrategia de menor jerarquía.

En 1.949, John Nash, economista estadounidense y profesor en la Princeton University de New Jersey desarrolla el celebre Principio de Nash lo que le hace merecedor en el año de 1994 del Premio Nobel de Economía por sus pioneros análisis del equilibrio en la teoría de los juegos no cooperativos.

La teoría de los juegos implica una forma abstracta de razonamiento, que se deriva de una combinación de matemática y lógica, en la cual se establecen juegos de estrategia y toma de decisiones. A través de estos juegos la decisión del participante depende de lo que pueda hacer la contraparte.

Estos juegos de estrategia y toma de decisiones pueden clasificarse según los escenarios o juegos “Suma Cero”, “No Suma Cero” o “Suma Variable y “Juegos de n Personas”.

Los juegos “Suma Cero” establecen ganancias para una de las partes y pérdidas para la otra, son juegos donde están ausentes la cooperación, la armonización de intereses, la integración, etc. Los juegos “No Suma Cero” o “Suma Variable” se establecen en función de la cooperación y ésta puede ser directa o inducida. Los “Juegos de n Personas” permiten la participación de tres o más jugadores, los cuales actúan de manera independiente con capacidad de evaluar el valor de los resultados.

Con la teoría de los juegos podemos interpretar una serie de relaciones e interacciones que se generan a lo largo de una gestión de cobranza. Existen una serie de relaciones que por su naturaleza tienden a favorecer escenarios “Suma Cero”. Estos escenarios a su vez promueven el uso de algunos recursos de negociación como la presión, la amenaza, el engaño, la promesa, la justificación y la contra-justificación. Por otra parte, encontramos aquellas relaciones de naturaleza asimétrica que tienden a favorecer escenarios “Suma Variable”. Estos escenarios a su vez promueven el uso de recursos como la cooperación y la compensación comercial.

El éxito de una gestión de cobranza depende del empleo adecuado de los recursos de negociación.

## **1.2. BASES TEORICAS**

### **1.2.1. DEFINICION DE PROCESO**

La palabra proceso tiene su origen en el término latino processus. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), el concepto hace referencia a la acción de ir hacia adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial y, en el derecho, al agregado de los escritos en cualquier causa civil o criminal.

Por otra parte, un proceso de negocio es un conjunto de tareas relacionadas de forma lógica, llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido.

Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas.

### **1.2.2. CUENTAS POR COBRAR**

Las cuentas por cobrar son reclamaciones o derechos contra terceros, en el caso de la organización son los socios propietarios, según Kester (1996).” Son ingresos que no se han recibido en efectivo y suelen estar amparados por recibos o documentos similares que crean el compromiso de pago.” (P85). De la misma manera, Gómez (1995), expone que las cuentas por cobrar son “garantías a favor de la empresa, liquidables dentro del ejercicio normal de la misma, y provenientes de sus actividades específicas.

En esencia, esta definición es importante, puesto que las cuentas por cobrar van a permitir conocer a la empresa las obligaciones que los clientes

contraen con la misma, representando un margen de ganancia a corto, mediano o largo plazo. Sin embargo, en la práctica se designan así todas las clases de créditos, depósitos, anticipos, entre otros que no estén representados por pagare y otras clases de instrumento formales. Por otra parte, según el boletín del instituto de Contadores Públicos (2003), establece que “De acuerdo con el principio de valor histórico contenido en el esquema de la teorías básica de la contabilidad financiera, las cuentas por cobrar deben registrarse según lo convenido inicialmente del derecho exigible” (p.25).

Basado en el principio de realización, el valor pactado deberá modificarse para reflejar lo que en forma razonable se espera obtener del efectivo, especie o servicios, de las partidas que la integran, señala que para esto se requiere que se le dé efectos, descuentos o bonificaciones pactadas, así como las estimaciones por irrecuperabilidad o difícil cobro.

### **1.2.3. Reglas Generales de las Cuentas por Cobrar**

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1996):

Las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas como de exigencias inmediata a corto plazo cuya disponibilidad es instantánea dentro de un plazo no mayor, de un posterior a la fecha del balance con excepción de aquellas cosas en que el ciclo normal de operaciones exceda de este periodo debiendo en este caso hacerse la revelación correspondiente en el cuerpo del balance general o en una nota a los estados financieros... (p.77).

El manual señala que las cuentas por cobrar a corto plazo, deben presentarse en el balance general como activo circulante inmediatamente después del efectivo y de las inversiones en valores negociables. La cantidad

por vencerse a más de un año o del ciclo normal de las operaciones deberán presentarse fuera de los activos circulantes.

**1.2.4. Administración de las Cuentas por Cobrar.**-Todo departamento de las cuentas por cobrar debe tener una buena administración de la gestión, en este sentido, Gómez (1998), opina la administración del crédito se divide en tres funciones:

Planear: consiste en planificar un sistema operativo que sirve para la toma de decisiones. Delegar: en toda gerencia existen varias funciones de distinto nivel y se debe procurar una efectiva delegación. Controlar: consiste en el seguimiento de la evolución de los créditos, mediante la revisión selectiva de los riesgos (p.265).

En tal sentido, la administración del crédito y cobranza consiste en aumentar las ventas rentables y aumentar así el valor de la empresa al extender el crédito a sus clientes. Por esta razón, la administración del crédito y cobranza juega un rol muy importante, lo cual es su función; es decir identificar los factores que hayan tenido un impacto negativo sobre la posición financiera de los clientes y sobre la capacidad de hacer los pagos de los créditos, ayudando a mantener los servicios prestados por las pequeñas y medianas empresas.

Con relación a la rotación de la cuenta por cobrar Kester (1996), explica el método para obtener la rotación de cuentas por cobrar de la siguiente manera: “Dividir las ventas anuales, preferiblemente las ventas a créditos; por el promedio por el saldo final de cuentas por cobrar” (p.531).

Asimismo, la medición de la liquidez en las cuentas por cobrar denominado también rotación de cartera se efectúa analizando las cuentas por cobrar,

puesto que al aplicar este indicador y existen cuentas muy vencidas, la liquidez que miden los otros indicadores podrían resultar irreal. Todo lo anteriormente expuesto, refleja que para calcular el periodo medio de cobro de rotación de cuentas por cobrar es el siguiente: En primer lugar, las ventas a crédito anuales se dividen entre 360 para hallar las ventas diarias o medias; y segundo, que las cuentas por cobrar se dividen entre las ventas diarias para hallar el número de ventas por días inmovilizados en cuentas por cobrar. Este autor define la rotación de cuentas por cobrar como el periodo medio de cobro, porque representa el tiempo que la empresa debe esperar, después de efectuar una venta para recuperar el efectivo.

#### **1.2.5. Sistema de Cobranza**

Según el Curso de gerencia Estratégica de Crédito y Cobranzas dictado por el Ceange (1999), señala que para un sistema de cobranzas sea efectivo, “Este debe proporcionar rapidez y regularidad de seguimiento y debe estar organizado para utilizar al máximo, métodos de comunicación rutinarios, poco costosos y que consuman poco tiempo con aquellos clientes que requieren solo recordatorios casuales” (p.245).

Por tal motivo, la cobranza es una operación que realiza la empresa con la finalidad de recuperar el monto de una venta a crédito, bien sea de un servicio o de un producto. Cuando se habla de un sistema de cobranza se refiere a la fijación de objetivo y políticas de cobranzas que debe aplicar determinada empresa, dependiendo de la actividad comercial a la cual esta se dedica; todo esto para ser que retorne el dinero producto de las ventas en el plazo justo, lo cual permitirá el desenvolvimiento normal de la empresa en sus operaciones de compra – venta.

## **1.2.6. La Importancia de Establecer una Eficaz Estrategia de Cobranza**

Por Oscar Huerta

Las cuentas por cobrar constituyen tal vez uno de los activos más importantes de una empresa. Su misma naturaleza de representar las decisiones de concesión de crédito, la gran importancia que para la administración tiene su buen manejo y control en las decisiones financieras, como instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa.

Para todos los fines de la organización se deben considerar dos elementos básicos:

1. Cobrabilidad de las ventas a crédito, minimizando lo más que se pueda el riesgo de las cuentas por cobrar, a fin de protegerse contra posibles pérdidas.
2. Optimización de las ganancias de los accionistas de la firma.

Cobranzas:

Es el conjunto de acciones que permite poner a la empresa al día en el pago de sus obligaciones.

Pero ¿Cuáles son los componentes que no deberían faltar en un sistema de cobranzas?

- Sistema de cobranzas definido
  1. Estrategias pautadas (dónde, cuándo, cómo, herramientas a utilizar)
- Política de cobranza establecida
  1. Criterios definidos para su realización
- Disponibilidad de Recurso Humano
  1. tarea de cobranza (cobradores y personal encargado de esta labor)
  2. tarea de seguimiento (supervisores)

Existen cinco Tipos de Cobranza:

1. Preventiva
2. Administrativa
3. Operativa
4. Prejudicial
5. Judicial

Considero que por su repercusión la Cobranza Preventiva es la que debe ocupar nuestra mayor atención ya que si hacemos una buena prevención, la mora será menor y por lo tanto, será más saludable financieramente hablando para la organización.

¿Qué es la Cobranza Preventiva?: Es la realizada antes del momento del vencimiento.

PASOS:

1. Identificación
2. Formulación
3. Evaluación
4. Seguimiento

Estos son algunos de los elementos que favorecen la cobrabilidad preventiva:

1. Correcta Afiliación (empresa)
2. Rápido Ciclo Operativo (empresa)
3. Producto acorde al sector (empresa)
4. Evaluación del precio (empresa)
5. Capacidad de Pago (cliente)
6. Propuestas en marcha (empresa)
7. Herramientas de Cobranza (empresa)
8. Puntualidad en los vencimientos (empresa)

Principales causas que hagan que el Cliente entre en mora:

Variables relativas al cliente (son previsibles y ser minimizarles):

- Exceso de gastos
- Malos presupuestos
- Problemas familiares
- Disminución de ingresos
- Falta de preparación para las emergencias
- Mala educación crediticia
- Olvido
- Postergación
- Desinterés

Variables relativas al entorno (son muy difíciles de preveer):

- del medio ambiente (desastres naturales)
- enfermedades, incapacidades,
- siniestros accidentales,
- muerte,
- condiciones económicas, etc.

¿Qué hacer ante la situación de mora de nuestros Clientes o Deudores Diversos?

Determinar:

Acción a seguir:

- |  |        |             |
|--|--------|-------------|
| 1. Tiene vocación pero no capacidad        | -----> | Reprogramar |
| 2. Tiene voluntad, pero no tiene capacidad | -----> | Refinanciar |
| 3. No tiene voluntad y tiene capacidad     | -----> | Ejecutar    |
- Garantías

Ante la situación de mora se debe tener una Entrevista con cada cliente en mora y los encargados del Proceso de Cobranza con los siguientes objetivos:

- Reconocimiento de la situación de mora
- Causas del incumplimiento
- Determinación de la voluntad de pago
- Determinación del potencial de pago
- Estrategia de solución
- Establecer un compromiso de pago

Alternativas para la cobranza en mora:

- Estar preparados para refinanciar.
- Argumentos ajenos a la cobranza.
- Visitar permanentemente.
- Crear nuevos medios de pagos.

A través del análisis y evaluación de todos los puntos anteriores es como podemos seleccionar nuestra Mejor Estrategia de Cobranza. Debemos estar consientes de que la determinación de la Estrategia de Cobranza de nuestra empresa probablemente sea muy distinta a la de otras organizaciones, por causa de que en cada una de ellas se presentan particularidades muy exclusivas y específicas que no necesariamente se repiten en todas. Por lo que evitemos copiar las Estrategias seguidas por la Competencia, hay que fijarnos en qué están haciendo, cómo les va, pero,... nosotros debemos preparar nuestra propia Estrategia de Cobranza para ser más eficaces, como un traje a la medida.

Existe algo muy importante por sobre todo esto, hay que tener en mente el presente Principio: “Para tener un buen Cash Flow hay que tener una EXCELENTE Cobranza” ya que sin esta, NO se generará el flujo suficiente necesario para tener unas Finanzas sanas en la organización.

No pretendo tener la verdad absoluta al respecto, pero lo que si sé, es que siguiendo estas observaciones en la gran mayoría de los casos vamos a poder seleccionar, implementar y dar seguimiento a una muy buena Estrategia de Cobranza.

### **1.3. Aspectos a considerar dentro de un Sistema de Cobranza**

#### **Sistema de identificación del problema:**

La mayoría de las pequeñas empresas utilizan un informe de antigüedad de cuenta, el cual sirve para identificar los saldos vencidos; pero realmente allí está uno de los problemas, el que solo refleje los saldos ya vencidos, este informe debe reflejar con anticipación el vencimiento para poder planificar las actividades de cobranza.

#### **Actividades de cobranza:**

la manera de realizar la cobranza puede ser muy variada, sin embargo no todas surten efecto inmediato, por lo general para algunos clientes puede utilizarse una forma, lo que no quiere decir que para otros sea la misma; la tendencia es utilizar la acción de cobranza que le genere más dinero y sea lo menos costosa de usar.

Esta actividad de cobranza pueden ser: enviar la segunda copia de la factura original, una primera carta de cobranza, una segunda carta de cobranza, la segunda llamada de cobranza o la primera vez que menciona una acción legal, independientemente de la forma. Es importante resaltar que para que el sistema de cobranza sea efectivo debe saberse ¿Cuándo se tomara acciones específicas? ¿Cómo se podrá llevar a cabo acciones específicas y adecuadas?

Conducta evasiva del deudor: algunos clientes después de ejercer la acción de cobranza, llegan consistentemente con pagos, de igual manera otros llegan con excusas; cuando llegan de la última forma hay que determinar realmente si es valedera o no la razón por la cual no han cancelado y tratar de remediar la situación de la mejor forma posible.

Cuando se trate de clientes que no tienen intención de pagar sus cuentas, es recomendable enviar la cuenta a un abogado especializado en cobranza si el monto lo amerita, de lo contrario es preferible cancelar la cuenta, puesto que los costos de cobranza pueden sobrepasar el monto de la ganancia potencial. Esto tiene concordancia con la forma de trabajar de la organización ya que la cuenta del socio está abierta en libro y a medida que pasan los meses se irá acumulando la deuda a base de una cuota fija de mantenimiento o extra, estipulada según asamblea de accionistas.

Según boletín emitido por el Instituto Mexicano de contadores Públicos (1997), establece que: “de acuerdo con el principio de valor histórico contenido en el esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera, las cuentas por cobrar deben registrar el valor convenido inicialmente del derecho exigible” (p.238).

Basado en el principio de realización, el valor pactado deberá modificarse para reflejar lo que en forma razonable se espera obtener del efectivo, especie o servicios de cada una de las partidas que la integran, señala que para esto se requiere que se les dé efectos o descuentos o bonificaciones pactadas, así como las estimaciones por irrecuperabilidad o difícil cobro.

En el boletín se expresa que para cuantificar el importe de las partidas que habrán de considerarse irrecuperable o difícil cobro, debe efectuarse un estudio que sirva de base para determinar el valor de aquellas que serán deducidas o canceladas y estar en condiciones de establecer o incrementar las estimaciones necesarias, en previsión de eventos futuros cuantificables que pudieran efectuar el importe de las ventas.

#### **1.4. Optimización del Sistema de Crédito y Cobranza**

De acuerdo con Villaseñor (1998), la optimización de este sistema es una actividad encaminada a lograr el desarrollo de una gestión de manejo de cuenta de activos y pasivos a corto plazo por medio de la estrategia administrativa de gerencia. Destacando en este sentido que la optimización, se logra cuando existe un adecuado flujo de información y se permite planificar de forma anticipada las actividades que hagan efectivo el retorno de los activos entregados en créditos.

#### **1.5. Medición de los procesos de Cuentas por Cobrar a través de los Índice Financiero**

De acuerdo a lo establecido por Seder (1995), define las cuentas por cobrar, como “derechos a favor de una entidad para la futura recepción de efectivo, bienes o servicios, que se crean como resultado de las transacciones comerciales normales o de otro tipo” (p.2).

De tal manera que, la mayoría de los ingresos de casi toda empresa mercantil, se derivan de las ventas a créditos de bienes y servicios a sus clientes, por lo cual, las cuentas por cobrar representan un activo importante para dichas empresas. La contabilización de estas cuentas, según el mismo autor, (p.19), cumple cuatro procesos, que se mencionan a continuación.

**1.5.1. Reconocimiento:** Responde a las diferentes bases utilizadas para el mismo, las cuales son: El reconocimiento de la cuenta por cobrar tiene lugar en el mismo momento en que se reconoce el ingreso, es decir, al momento del intercambio de bienes o servicios entre vendedor y comprador.

Las cuentas por cobrar se reconocen después de la afirmación del ingreso. Esta base se observa cuando el comprador realiza un adelanto de pago, antes de recibir el bien que está comprando, lo cual es de mutuo acuerdo con el vendedor, que en este caso es el productor del bien.

**1.5.2. Medición de las Cuentas por Cobrar:** En la mayoría de los casos, el importe que se reconoce es el mismo acordado al momento de una transacción, sin embargo, existen dos factores que influyen en dichos montos, los cuales son el descuento por pronto pago y el recargo por intereses en caso de pagos atrasado.

**1.5.3. Valuación:** Valor que se da a las cuentas por cobrar, para ser presentadas en el Balance General. Esto va a depender de la forma en que se midieron las cuentas por cobrar, para así poder reflejar bien sea la acumulación de intereses o las provisiones para futuros descuentos y cuentas incobrable.

**1.5.4. Destino y conversión de las Cuentas por Cobrar:** La conversión se da por medio de la cobranza, acreditando la cuenta por el importe ya registrado, considerando la existencia de descuentos, cargos por intereses, devoluciones, entre otros, cuyos montos también se cargan o acreditan a las respectivas cuentas de resultados.

Basándose en lo anteriormente expuesto, una administración eficaz de las cuentas por cobrar, debe tener claro la planeación de las utilidades y la planeación de las ventas, entre otros. En todo caso, debe medirse el desempeño, tomando las acciones necesarias con los estándares que se consideran para tal medición. En este sentido, para planear el efectivo, la empresa debe analizar y controlar las cobranzas, en este caso se relacionan las cobranzas con la actividad de ventas y con el transcurso del tiempo, dichas razones son: rotación de cuentas y periodo promedio de cobro.

Estas razones son una eficiencia en el uso de los fondos invertidos en cuentas por cobrar, donde se encuentra la velocidad con que rotan los fondos así invertidos, combinando la calidad de las cuentas por cobrar y del ejercicio de las políticas de la empresa.

## **1.6. Mejores Prácticas en la Gestión de Cobranza**

La cobranza debe planearse antes del lanzamiento de un nuevo programa de micro finanzas como parte integral del producto a ofrecer y como condición necesaria para lograr el crecimiento sano y sostenido de la institución. Las secciones a continuación presentan las mejores prácticas en cobranzas y dan ejemplos ilustrativos, cuando se aplican y su implementación en instituciones de Micro finanzas. Estas prácticas se implementan mucho antes de observar la morosidad, y buscan crear estrategias proactivas para evitar los créditos morosos. Reconocen el rol importante del personal tanto interno como externo. Recomiendan técnicas para la recopilación y mantenimiento preciso de información, la segmentación de clientes y la oferta de “productos de cobranza” conocidos también como alternativas de pago ajustadas a las necesidades de los clientes. Y finalmente, recomiendan un conjunto de políticas y procedimientos para la cobranza exitosa de créditos morosos.

### **1.6.1. Práctica No. 1 – Adoptar Estrategias Proactivas para Tratar la Morosidad antes que Comience**

Tratar el problema antes que surja ha sido una de las mejores estrategias para reducir la morosidad. Actividades preventivas son menos costosas y la mejor cobranza es la buena administración de los clientes al día. Existen varias medidas proactivas que la IMF puede adoptar con los clientes que aún están al día.

La educación al cliente puede resultar una medida significativa para reducir tasas de morosidad. Previo al desembolso de crédito, las instituciones deben educar y entrenar al cliente y los garantes en todo lo que implica acceder a un crédito, el funcionamiento del producto, los beneficios del pago oportuno, y el entendimiento del cronograma de pago, así como los lugares o medios más accesibles y convenientes para realizar el pago.

Gastos relacionados con la gestión de cobranza debe trasladarse al cliente. Durante la etapa de educación al cliente es importante enfatizar tanto los beneficios del pago oportuno como los gastos que pueden incurrir al no pagar la cuota a tiempo. Algunas instituciones transmiten esta idea como “un premio al pago puntual” ofreciendo descuentos en las cuotas por el pago en fecha. En otras experiencias como India, donde el sistema de la colección de dinero en el lugar de trabajo o domicilio del cliente es el sistema imperante en el mercado, resulta relevante diferenciar a través de un incentivo u otro mecanismo el pago en el sucursal o punto de recaudo.

### **Establecer fechas de pago que son mutuamente beneficiosas**

Involucrar al cliente en la programación de fechas de pago que sean mutuamente favorables puede incrementar la probabilidad de pago. En general, los días de pago debe coincidir con los días de mayor ingreso o liquidez del negocio, y deberían ser suficiente lejos del pago de importantes obligaciones para el cliente como vivienda, educación y otras deudas para que no haya distracción en el repago de nuestra deuda.

## **Tratar Quejas y Reclamos Oportunamente**

En el desarrollo de nuevos productos, como créditos vinculados a la compra de celulares y computadores por ejemplo, a veces, cuando el bien comprado resulta defectuoso y el cliente no recibe la atención adecuada del proveedor, toma represalia no pagando el crédito. Una atención oportuna puede tratar la inquietud del cliente antes de resultar en morosidad. Esta situación también resulta frecuente con algunas situaciones de fraudes con el personal, etc. En este caso la institución debe analizar el caso y si el motivo de atraso es por servicio inadecuado, ofrecerle una solución oportuna a su problema, pudiendo este cliente reactivarse como cliente para la institución.

## **Utilizar el Refuerzo Positivo**

El refuerzo positivo, aunque parece sencillo, también puede jugar un papel importante. La institución tiene la oportunidad de reconocer y premiar a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo acceso inmediato a nuevos créditos, montos mayores, tasas preferenciales (menor tasa), certificados de puntualidad, ofrecer entrenamiento y capacitación, obsequios, etc.

Estas acciones deben implementarse con el apoyo del área de Mercadeo, y ser integradas a la estrategia de venta de la institución.

## **1.6.2. Práctica No. 2 – Fomentar la Alta Productividad en el Área de Cobranza**

Se podría decir que la calidad de la unidad de cobranza no supera la calidad de su personal. Una estrategia de cobranza bien-diseñada define los aspectos positivos y negativos de cuestiones generales, tales como si manejar la cobranza de manera interna o externamente vía un tercero, al igual que las medidas a tomar para asegurar la capacitación, motivación, y la medición adecuada del desempeño del personal.

### **Implementar un Sistema de Incentivos para el Personal**

Los incentivos motivan que el personal de cobranza oriente el máximo de su capacidad al logro de los resultados. Adicional a mejorar el impacto de las actividades de cobranzas, adicionalmente conllevaran a un ambiente de sana competencia. Incentivos podrían basarse en función al flujo de la recuperación efectiva según los porcentajes de tramos de mora, este es un sistema simple conocido como “comisiones por recuperación” que incluso considera el escalonamiento de la comisión para los tramos de mayor mora. Pueden ser monetarios o no monetarios, según el contexto. De otra forma, la meta se podría medir con base en la reducción mensual de gastos por provisiones. La identificación de metas y parámetros de medición que sean claros e imparciales resulta crucial en la definición de sistemas de incentivos, el diseño de políticas de cobranza, y la determinación de estrategias de cobranza, así como en la medición del éxito y cumplimiento.

Por ello es importante aplicar parámetros como medidas de alerta temprana al principio de un posible problema de morosidad. Un indicador o parámetro de mora desde 1 día de retraso o 2, 3, 5 resulta mas efectivo en este sentido que los tradicionales parámetros de mora que consideran créditos en retrasos por mas de 15, 30 o 60 días. La identificación temprana de la morosidad y su monitoreo a través de parámetros y metas tempranos de mora contribuyen significativamente en el establecimiento de una cultura de cobranza con cero tolerancia a la morosidad. Esto resulta más eficaz por que las posibilidades de recuperación son mayores durante los primeros tramos de mora y también por que contribuyen a evitar el enmascaramiento del incremento de la mora a través del crecimiento de cartera, permitiendo tomar acciones oportunas.

### **1.6.3. Práctica No. 3 – Asegurar la Calidad de la Recopilación y Manejo de Información**

La información precisa y oportuna sobre los clientes en atraso, su situación del crédito, así como el acceso a información importante que retroalimente el proceso integral de crédito, resultan relevantes para el éxito en cobranza.

#### **Obtención de Información de Calidad Acerca del Cliente**

El Contacto permanente y adecuado con el cliente resulta fundamental para el éxito en la gestión de Cobranza por ello la importancia en la recopilación de información clave y de calidad para la ubicación del cliente.

Por lo tanto, el proceso inicial de generación y análisis del crédito debe recopilarse importante información del cliente, tales como nombres completos, direcciones claras y precisas (croquis), teléfonos, y referencias personales y comerciales. Esta información se debe

- a) verificar y actualizar en cada etapa del proceso de cobranza y por cada participante en la etapa, para así asegurar un contacto ágil con el cliente a lo largo del proceso. Las IMF deben desarrollar herramientas y procesos que permitan la actualización de los datos del cliente en forma permanente, tomando en cuenta los controles de seguridad y calidad de la información. Una sugerencia en este sentido es crear un sistema de incentivos para el personal por la actualización de información del cliente.

### **El establecimiento del Comité de Mora**

El comité de mora debe ser conformado por el personal que participa en las actividades de cobranza: asesores de crédito, gestores de cobranza, gerentes de sucursal, entre otros. En reuniones periódicas discuten y analizan casos de clientes en mora, estrategias, procesos, se brindan sugerencias, y se aprende de los errores detectados en el proceso de otorgamiento; también discuten y analizan las estadísticas e indicadores de cartera, los retos y logros.

Este comité apoya el desarrollo una cultura de cobranza dentro de la institución, así también constituye un sistema de retroalimentación constante para la institución sobre las estrategias, políticas y procedimientos de cobranza implementados. A su vez es una instancia para el control de la morosidad, toma de decisión colectiva y fórum de aprendizaje.

#### **1.6.4. Práctica No. 4 – Contar con Políticas y Procesos de Recuperación Claramente Definidos**

Para la creación de una fuerte unidad de cobranza es necesario contar con procedimientos y políticas claros, sistematizados, y homogéneos, que orienten al personal involucrado en las actividades de cobranza, en cómo actuar en cada situación. Para ello debe definirse lo siguiente

#### **1.7. Establecer Políticas para el Contacto con el Cliente**

¿Cuándo realizar el primer contacto? ¿Sería mejor por teléfono, vía e-mail, cartas, visitas? El factor clave para la elección del más conveniente medio es el costo frente al beneficio considerando los días de atraso y la posibilidad de recupero. Las políticas de contacto también pueden incluir estrategias preventivas, como el recuerdo de pago, y deberían incluir un plan que especifique la fecha del próximo contacto y las correspondientes medidas a tomar.

## 1.8. La Cobranza Segmentada por Niveles de Riesgo

### 1.8.1. Segmentación

Una segunda y valiosa metodología para la implementación de exitosas estrategias de cobranza es la segmentación de clientes. No todos los clientes son iguales, ni la situación que conllevó a la mora tampoco. Para una buena segmentación resulta fundamental la identificación de la causa del atraso y la clasificación del cliente basada en actitud, capacidad de pago, solvencia y ubicación.

Este proceso es adicional a la determinación del nivel de riesgo (*data mining* o *scorecard*). Una adecuada segmentación de los clientes no se logra en los primeros contactos, resulta difícil clasificarlos y por ello es importante el **seguimiento a realizar** y los días de atraso que el cliente acumule. A medida que los días de atraso del cliente aumenten, las estrategias cambian de orientación (vamos conociendo mejor al cliente). El objetivo de las estrategias de cobranza al principio es retener el cliente, pero en la medida que pasen los días la estrategia se va cambiando de enfoque para lograr la recuperación del activo (crédito).

La segmentación de clientes es una importante herramienta que complementa la información proveída por una herramienta de medición de riesgo como un *scoring*. Si la institución no cuenta con esto, una clasificación útil puede diferenciar los clientes de la siguiente manera:

- b) ***El cliente que quiere y puede pagar*** requiere una gestión simple de cobranza y en muchos casos con una adecuada herramienta de negociación que ofrezca nuevas condiciones de pago se puede recuperar la deuda y reactivar al cliente. Se trata de clientes que no pagaron por olvido, no recibió el cronograma que indica las fechas de pago del crédito, encargo a terceros el pago del crédito y este no cumplió, etc.
- c) ***El cliente que quiere y no puede pagar*** requiere la disponibilidad de adecuadas alternativas y facilidades. En estos casos la herramienta de negociación más adecuada sería la variación de las condiciones del crédito (reprogramación, refinanciación, entre otros). Dependiendo del comportamiento de pago del nuevo contrato este cliente también puede ser reactivado. Generalmente se trata de clientes que han sido afectados por un hecho imprevisto o una calamidad o porque están en una situación difícil o agobiante por una mala inversión o porque sus gastos son mayores a sus ingresos.
- d) ***El cliente que no quiere y puede pagar*** le exige a la institución preguntarse *¿es un problema de calidad de atención o servicio?* Si la respuesta es positiva requiere una solución inmediata al problema generado; si es negativa debemos adoptar una estrategia inmediata y una acción más intensa en la gestión de cobranza. De resultar ineficaz la estrategia, se recomienda iniciar un proceso judicial. Es muy frecuente encontrar clientes que recibieron información errada, que no están conformes con las condiciones del crédito, o que las cuotas se pagaron pero no se abonaron por errores operativos.

- e) ***El que no quiere y no puede pagar*** requiere un proceso judicial de inmediato.

Generalmente se trata de clientes estafadores, con mal comportamiento, o créditos mal otorgados. Sin embargo, antes de proceder, es importante asegurarse de su solvencia, es decir si posee bienes a su nombre, ya que podría resultar contraproducente accionar para no conseguir el objetivo de recuperar acreencia o servir solo de ejemplo. La institución debe evaluar el costo-beneficio de la acción a adoptar.

La relación directa entre intención de pagar y probabilidad de recuperación total de la deuda es evidente al observar esta propuesta de segmentación – en la medida que la intención de pago disminuya, así también la probabilidad de recuperación total de la deuda. Las IMF deben ofrecer varias alternativas de pago, ajustadas a las diversas necesidades y situaciones que demuestran nuestros clientes. Por lo tanto, se debe tomar acciones inmediatas para incrementar el impacto de las actividades de cobranza.

## 1.9. Diferentes formas de cobranzas

La Cobranza puede asumir diversas formas en función del tipo de empresa que se trate, de las características de los deudores, de la radicación de los montos a cobrar, del volumen de operaciones, etc. Es probable que en una empresa se puedan aplicar más de un tipo de Cobranza para lograr la cancelación de los créditos.

**1.9.1. - Cobranza por cobradores:** en este caso, personal de la empresa sale a efectuar la Cobranza directamente en el domicilio del deudor. Allí se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor. De este tipo de Cobranza se desprenden otras variantes:

**1.9.2. Ø Cobranza por repartidores:** en algunos casos, dada la característica del producto que se comercializa, la Cobranza es realizada por el mismo repartidor que efectúa la entrega de la mercadería vendida. Suele ser usada por empresas que se dedican a la venta de productos alimenticios.

**1.9.3. Ø Cobranza por agencia:** en este caso el deudor también es visitado en su domicilio. La diferencia radica en que la Cobranza es realizada por alguna empresa dedicada especialmente a prestar ese servicio y que fue contratada con ese fin. En realidad no es una forma muy utilizada, reservándose su uso, generalmente, para el caso de créditos de difícil realización.

**1.9.4.- Cobranza por correspondencia:** el deudor envía por correspondencia el importe de su obligación. Normalmente el deudor envía un cheque de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío o sustracción del valor.

**1.9.5.- Cobranza en Caja:** en este caso es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda. Esta forma suele emplearse en los comercios minoristas que venden sus mercaderías a crédito, generalmente cancelables al cabo de un número determinado de cuotas.

**1.9.6.- Cobranza por depósito bancario:** en algunos casos, el deudor efectúa su pago depositando el importe adeudado en la cuenta corriente bancaria del acreedor. Generalmente en estos casos se usa un modelo de boleta de depósito especial que tiene una copia más que la habitual. Esa copia demás queda en poder del banco, quien la hace llegar a su cliente para hacerle saber a éste de la Cobranza que se ha realizado.

**1.9.7.- Cobranza de documentos por medio de un banco:** entre los servicios que ofrecen los bancos se encuentra el de Cobranza de Documentos. En estos casos los documentos a cobrar son entregados al banco. Este envía el aviso de vencimiento al deudor para que efectúe el pago directamente en el banco. Cuando el deudor paga, el banco acredita el importe recibido en la cuenta de su cliente y notifica a éste del éxito de la gestión de cobranza. Si el documento no fuera cancelado a su vencimiento, el banco puede encargarse del protesto del mismo.

**1.9.8.- Cobranza de exportaciones:** cuando el deudor reside en el exterior, la Cobranza se realiza normalmente a través de instituciones bancarias que posibilitan que se concrete la operación. El crédito se produce sobre la cuenta corriente del acreedor y el banco le notifica la Cobranza efectuada.

## **1.10. Optimizando el Proceso de Cobranza**

Los consumidores sin mucha liquidez, se transformaron, tanto por opción o por necesidad, en compradores a crédito.

Mientras no toda la deuda de los consumidores se le dará estatus de moroso, el crecimiento de la deuda del consumidor está generando una demanda cada vez más grande del proceso de cobranza. Para mitigar el riesgo, antes que la deuda del consumidor se salga fuera de control, los acreedores inician el proceso de cobranza y entran en contacto con los clientes para hacer sanear sus cuentas. Para los gerentes de los centros de contacto encargados de este proceso clave de negocio, maximizar la eficiencia y efectividad de un centro de contacto de cobranza, es un desafío constante. Los centros eficientes en cobranzas, deben analizar continuamente el desempeño de los centros de contacto y la eficiencia de los agentes para maximizar los dólares cobrados y/o minimizar tasas de no pago de deuda.

### **Evaluación de Riesgo**

Los procesos continúan evolucionando y cambiando. Las compañías ya no pueden permitirse el lujo de concentrarse sólo en cobrar dinero; sino que deben también enfocarse en los deudores individuales. Las empresas de cobranza están supervisando de cerca a las personas que adeudan y su propensión al pago, tanto ahora como en el futuro con la finalidad de planear estrategias y estructuras de formas de pago que se ajusten dentro de las directrices apropiadas de cobranza y cumplan con las reglamentaciones federales de manera global.

La conducta del consumidor es siempre difícil de predecir y más difícil aún la conducta de los consumidores con deudas vencidas. Las compañías que están optimizando sus procesos de cobranza, hoy utilizan información del buró de crédito, modelos de puntaje de riesgo, y cualquier atributo acumulado y capturado de las interacciones pasadas con el cliente para ayudar a definir el nivel de riesgo de una cuenta determinada. Todo esto se reduce a una sola pregunta – ¿cuáles son las probabilidades de pago? La verdadera evaluación de riesgo lleva en cuenta las variables ambientales que pueden causar a una persona dejar de pagar. Mientras la meta final permanece siendo la misma – cobrar los dólares vencidos – ahora existe una necesidad aún más compleja de entender al deudor. ¿Cuándo puede ser esperado el pago? ¿Es un deudor crónico? ¿Cuál es el riesgo de cancelar la deuda? ¿Por qué esta información es tan importante? Al saber que una persona vive en una área recientemente azotada por un desastre natural o sabiendo que una persona deja de pagar su cuenta por 90 días puede ser la clave de la inteligencia del negocio para proporcionar una visión sobre lo que es probable que acontezca en seguida y ayudar a los acreedores a evaluar mejor y administrar el riesgo total presentado por la deuda de la cuenta vencida.

### **Logrando la Efectividad Así Como la Eficiencia**

La eficiencia del proceso de cobranza siempre será una meta importante. Las métricas tales como tiempo de plática, trabajo después de la realización de una llamada o tiempo para introducir información, tasas de penetración, y los dólares cobrados por hora, son medidas necesarias y estándar para medir la eficiencia del proceso del negocio.

Medir la efectividad del proceso de cobranza por otro lado, es más difícil. Los gerentes del proceso del negocio deben verdaderamente entender las métricas del centro de contacto en el contexto de las metas del negocio como un todo y de las metas financieras. Conforme el proceso de cobranza evoluciona, más y mejores medidas de efectividad están trayéndose para respaldar, por ejemplo, porcentajes de promesas mantenidas de pago, tasas de pagos, etc. Otras medidas de efectividad son aún más difíciles de cuantificar: ¿Cómo la efectividad mejora cuando los cobradores están directamente conectados con los clientes? ¿Los cobradores son capaces de superar las objeciones? ¿Será que ellos puedan hacer pagar a los deudores esta deuda antes de ser pagada por otros acreedores? La métrica de tiempo de plática, trabajo después de la llamada o tiempo de organización de datos, o tasas de contacto con la parte correcta, pueden no capturar estos indicadores de desempeño.

La administración estratégica asegura que el proceso de cobranza sea tan eficiente como efectiva y provea una gran posibilidad de involucrar clientes con cuentas vencidas, al mejorar las tasas de contacto con la persona correcta. La información del perfil del cliente puede ser impulsada con las herramientas y las tecnologías correctas para habilitar las estrategias de mejor horario para llamarlos por teléfono, al mismo tiempo que mejora el éxito de contacto con la persona correcta y la productividad del agente.

### **1.11. Administrar de Manera Estratégica las Listas de Contacto para Maximizar la Cobranza**

Uno de los desafíos más grandes que enfrentan a las firmas de cobranza en la actualidad, es efectivamente administrar las listas de clientes para una tasa de contacto optimizada. La lista de las estrategias de administración asegura que las cuentas que representan los riesgos más altos para el proceso de cobranza estén orientadas a un correcto tratamiento con la finalidad de maximizar dichas cobranzas.

El proceso de cobranza debe incluir métodos que automáticamente cambien las asignaciones de carga de trabajo basándose en la calidad, riesgo y probabilidad de contacto de una determinada lista de contactos. Las estrategias utilizadas en la administración de operaciones de mercado no deberían tallarse en piedra; ellas son un ejercicio con la finalidad de buscar los mejores horarios disponibles para entrar en contacto con el cliente con una determinada asignación de personal. Los cambios dinámicos de estrategias se deben sustentar en objetivos, tales como hora del día, tasa de penetración de lista de llamadas, tasas logradas, asignaciones de riesgo y disponibilidad del agente.

Algunas compañías de cobranza operan en múltiples locaciones, a menudo con estrategias competitivas de contacto con el deudor y métodos y filosofías diferentes para administrar el riesgo. Para ser más eficaces, las compañías de cobranza deben adoptar una visión integral de sus operaciones para afinar los límites competitivos, promover las mejores prácticas, motivar el ganar en la eficiencia, y alcanzar las metas de productividad a través de toda la empresa. Una mayor agilidad y un aumento en la productividad son esenciales como son la generación de procesos ininterrumpidos, la reducción de los costos operativos, garantía de continuidad en los negocios, y el mantenimiento del cumplimiento de las leyes políticas de seguridad y reglas de negocio específicas del cliente.

Centralizar las estrategias de administración de listas permite a los negocios de cobranza desarrollar, ejecutar y administrar estrategias empresariales de contacto, las cuales se pueden manejar desde una sola plataforma en tiempo real. Esto ayuda a eliminar las cobranzas aisladas dentro de la misma compañía y soluciona muchos de los problemas técnicos que rodean a centros de contacto dispares con múltiples tecnologías y diferentes enfoques en cobranzas. Este es el inicio de una administración verdadera de procesos estratégicos de negocio.

Al Identificar cuáles clientes son más aptos para hacer pagos o establecer acuerdos de pago determina qué tan exitosas serán las estrategias de administración de riesgo. Para asegurar que las estrategias de contacto con los clientes sean efectivas hay que tener la habilidad de hacer cambios dinámicamente, y en tiempo real a las cuentas y a la segmentación de las listas de contacto para adaptarse a las tendencias y a los patrones dentro de sectores específicos de listas y reaccionar a factores ambientales que puedan generar un impacto en las tasas de contacto en listas específicas (por ejemplo, eventos climáticos, patrones regionales de contacto).

El manejo estratégico de las listas habilita a los centros de cobranza para la segmentación de los deudores según el nivel de riesgo. Algunos deudores son de bajo riesgo o deudores no frecuentes que pueden simplemente requerir un recordatorio de pago como resultado de la pérdida de un estado de cuenta o debido a un descuido.

Estos pueden requerir no más de un recordatorio o una llamada de aviso hecha por el IVR para capturar la información de pago. Este es un acercamiento más estratégico, liberando a los agentes para que trabajen sobre cuentas más problemáticas y arriesgadas. Este enfoque ayuda a automatizar los esfuerzos iniciales de cobranza, que son especialmente valiosos para los centros que cuentan con grandes volúmenes de cuentas en etapa inicial, de tal manera que permite a los gerentes de cobranza identificar a deudores más riesgosos.

## **Monitoreo y Sincronización del Desempeño**

Una manera de lograr la administración de cobranzas estratégicas es a través de un análisis en tiempo real de la información disponible. Un análisis verdadero de datos requiere más que únicamente montar nuevos reportes. Es esencial la continua optimización de las operaciones a través de la medición de los indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators- KPIs) tales como niveles de contacto con la persona correcta y porcentaje de promesas de pago mantenidas por agentes, por listas, por campañas y por portfolios. Estas son medidas verdaderas de efectividad que logran el éxito en la cobranza.

Al crear y dar seguimiento a los KPIs que contienen ambas medidas de eficiencia, tales como porcentaje de trabajo posterior a la llamada, así como las medidas de efectividad, tales como el porcentaje de las promesas mantenidas, ayudan a los gerentes del centro de contacto en crear un análisis de tendencia y directrices para mejorías en la productividad. Esto ayuda a maximizar el recurso más valioso y más caro – el personal del centro de contacto - a mejorar el desempeño del agente, la cobranza y optimizar los recursos, todo esto resulta en un incremento en el contacto con el cliente, en la productividad y en la calidad..

Las tarjetas de puntaje de desempeño que contienen las métricas de eficiencia y efectividad para evaluar el desempeño del agente, del equipo y de todo el centro de contacto garantizan un impacto significativo sobre la efectividad del proceso de cobranza. Para medir los KPIs es necesario un almacén de información sobre el desempeño que pueda de forma automática llenar tarjetas de puntuación para lograr que las iniciativas de cobranzas sean exitosas y faciliten la administración de ambas medidas de eficiencia y de efectividad para optimizar los esfuerzos de cobranza y las mejores prácticas.

Analizar y entender las tendencias de desempeño a través del tiempo mejora la salud del negocio. Esto permite que las estrategias se ajusten en tiempo real para sincronizar las operaciones según las necesidades. Las operaciones que se han mejorado reúnen automáticamente información de múltiples fuentes y crean un almacén de datos de desempeño continuo con capacidad de análisis de tendencias.

### **1.12.Optimizando los Recursos de Cobranza**

La administración estratégica de las listas de contacto, el monitoreo y sincronización de operaciones y desempeño de los agentes son aspectos críticos para la eficiencia y efectividad de los procesos de cobranza. Con la finalidad de continuar cumpliendo con el desafío de optimizar las operaciones que los gerentes necesitan para mejorar el desempeño de los agentes, proporcionando mejoría en los procesos y optimización de los recursos que equilibrarán efectividad con eficiencia. La meta es incrementar la productividad y la calidad del contacto con el cliente, al mismo tiempo en que de forma adversa no cause ningún impacto negativo en los niveles de retención de los agentes o tasas de contacto.

### **1.13. Problemas de cobranza limitan el crecimiento de la MiPyME**

Aunado a los problemas que las micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) deben resolver para hacer frente a la crisis económica, se suma la poca eficiencia de su proceso de cobranza; situación que limita su crecimiento y en casos extremos ocasiona el cierre del negocio al no contar con la suficiente liquidez para atender compromisos financieros.

En este tema, los errores más frecuentes en los que incurre la MiPyME están relacionados con el otorgamiento de créditos a la mayoría de sus clientes sin que exista una investigación de crédito bien hecha, tolerancia de un cartera vencida –de cada 10 clientes que se tienen 6 están en esa categoría-; es un proceso desordenado sin días y horarios señalados para efectuarlo, no hay seguimiento de pago a partidas de mediano y pequeño monto y no hay cumplimiento de los tratos de venta y postventa.

Como consecuencia de no cobrar o de no hacerlo a tiempo, se dificulta el manejo interno de crédito y de la cobranza, hay pérdida de ventas, pérdida del respeto de los clientes pues se piensa que los plazos para pagar son muy “elásticos”, se crean cuentas incobrables y, cuando la recuperación de las cuentas es oportuna, la empresa proveedora tiene que pagar intereses a los bancos acreedores.

Entonces la MiPyME vive un desequilibrio en su flujo de efectivo que puede llevarla a la suspensión de pagos y en casos muy graves a la quiebra, comentó Eduardo Pérez, Gerente de Marca de la Línea Comercial de CONTPAQ i, firma especializada en el desarrollo y comercialización de software empresarial.

“Aun cuando la cobranza es de vital importancia para el buen funcionamiento de la organización, en la MiPyME no es una actividad adecuada, oportuna y completa afectando seriamente su rentabilidad”, expuso el ejecutivo.

Al impartir la conferencia “Mejores Prácticas Empresariales: Cobranza, cobrar por cobrar”, el especialista informó que el comportamiento de la MiPyME en el último año reportó que 16% de este tipo de negocios cierran por obstáculos relacionados con su cobranza; siendo en la causa número 4 de muerte para estas empresas.

“Cuando se habla del tema de ingresos damos por hecho que todo el dinero que se facture ha de ser cobrado en tiempo y forma, que las debilidades o amenazas vendrán siempre de factores más o menos predecibles como la competencia o el propio mercado, pero ¿y si los clientes no pagan?”, dijo.

Si las MiPyMEs pusieran mayor atención en la vigilancia de la cartera de clientes lograrían hacer más eficiente su proceso de cobranza al no permitir que el cliente rebase el plazo y las condiciones de pago que se le otorgaron, mencionó Pérez Figueroa.

Agregó que muchas empresas buscan mejorar su cobranza, pero frecuentemente tienen fallas porque no saben cómo hacerlo, les hace falta definir políticas de venta y cobranza consistentes con el tamaño de su negocio y a partir de estas hacer proyecciones para su crecimiento.

Un punto de partida, explicó, es el estado de cuenta de los clientes que ayudará a tener una visión completa del total de la cartera porque ahí se desglosan todas las compras, consumos de servicios, pagos, intereses y comisiones que se efectuaron o se generaron durante el mes. A partir de este documento, continuó, el empresario puede fijar un pronóstico de cobranza semanal o mensual, donde lo más importante es ejecutarlo a fin de conocer las fechas en las cuales ingresará dinero al negocio y contará con recursos financieros para adquirir o hacer el pago de compromisos u obligaciones; así como iniciar la cobranza a sus clientes de manera organizada y efectiva.

### **Consejos prácticos**

Para una MiPyME, destacó, es de gran utilidad el tener un software para la administración de negocio que, además de automatizar y simplificar las tareas de cobranza, proporcione información clara y oportuna para facilitar la mejor toma de decisiones en tiempos de crisis económica. Existen diferentes opciones en el mercado, como AdminPAQ, software diseñado por la empresa CONTPAQ i® para integrar todos los procesos administrativos de un negocio.

Noviembre 30, 2011 por Juan Carlos Valda

---

Por ejemplo, resaltó, AdminPAQ cuenta con un Módulo de Cuentas por Cobrar que ayuda a organizar el proceso de cobranza pues el empresario puede capturar ahí toda la información de sus clientes con el objetivo de generar reportes o estados de cuenta de cada uno de ellos con la antigüedad de sus saldos.

Esta aplicación, añadió, facilita la realización de pronósticos de cobranza al proporcionar reportes sobre los saldos vencidos o saldos por vencer de manera general o a detalle por cada uno de los clientes; inclusive, agrega cada una de las facturas que se tienen por pagar de cada cliente. Incluso, es posible dar seguimiento por responsable de cobranza, ya sea un ejecutivo de venta, personal de operaciones o gerente.

“El objetivo de la cobranza es cerrar el círculo de la venta. Por ello cobra vital importancia convertir la inversión que hizo la empresa en efectivo. Así ésta podrá hacer frente a sus compromisos financieros. La cobranza no debe ser sólo la recuperación de la cartera, debe considerar factores internos y externos para hacerla sin tropiezo. Cobrar por cobrar no es el camino para atraer una clientela permanente; esto último debe pensar toda empresa ya que así asegura su supervivencia”, concluyó Pérez Figueroa.

## 1.14. LA TELECOBRANZA

- Aplicar todo lo relativo a la cobranza personal.

### **Cualidades**

- Buscar el momento oportuno.
- Brevedad.
- Cortesía.
- Uso adecuado de la voz.

### **Ventajas**

- Demanda atención.
- Respuestas rápidas
- Conclusión con facilidad

### 1.14.1. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE COBRANZAS

- Ágil
- Normativo
- Sistemático

**Ágil:** Pronto, rápido, porque esta agilidad

- Produce una efectiva presión psicológica en el deudor.
- Agiliza la rotación de la cartera.
- Reduce los costos de la cobranza.
- Reduce la pérdida de cuentas.
- Causa una buena imagen en el deudor.
- Favorece el incremento de nuevos créditos
- Lapsos muy largos entre las etapas hacen que el deudor olvide la obligación.
- Evita la acumulación de las deudas.

. **Normativo:** de acuerdo a unas normas o reglas.

- ✓ Si cada funcionario realiza la cobranza como a bien tenga, el resultado final será un caos con las consecuencias negativas.

✓

**c) Planeado:** debe responder a un plan (conjunto de acciones que se piensan realizar, el *modo* de realizarlas. y la designación de *las personas* que las deben realizar.)

- La improvisación es frecuentemente causa del fracaso.

#### 1.14.2. LAS POLÍTICAS DE COBRANZA

- ❑ Las políticas de cobranza son:
- ❑ **DURAS** cuando se tolera poco tiempo la mora del deudor.
- ❑ **BLANDAS:** En el caso contrario Deben estar enfrentadas con las de crédito: a políticas duras de crédito corresponden políticas blandas de cobranza y viceversa.
- ❑ Como generalmente los créditos educativos se otorgan con políticas blandas, la cobranza será dura; es decir, debe iniciarse cuanto antes.

#### Cualidades

- **Uniformes.** Aplicables a todos los solicitantes.
- **Flexibles** según las características del solicitante.
- **Adaptables** a las circunstancias de tiempo y de lugar.
- **Rutinas eficientes:** que produzcan resultados eficientes mediante su aplicación flexible y adaptable.

***Tener en cuenta:***

- Estas políticas deben buscar el equilibrio entre gastos de cobranza y los resultados.
- Así se logra menor pérdida de cuentas y mayor rotación de cartera.
- Las políticas de crédito y las de cobranza inciden en el otorgamiento de los créditos.

## **CAPITULO 2.-EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA**

Para realizar el diagnostico de la investigación se aplicaron los siguientes métodos:

### **2.1. METODOS DE INVESTIGACION**

#### **2.1.1. METODO DE LA OBSERVACION CIENTIFICA.-**

En el área de cobranzas de la empresa de Medicina Pre-pagada, es preciso observar de forma directa como los integrantes de este departamento realizan su gestión de cobro, que técnicas utilizan, cuales son las políticas que emplean y sobre todo detectar que etapas de los procesos deberían ser optimizadas r.

#### **2. 2.- ANALISIS DOCUMENTAL.-**

Fue realizado un Análisis Documental a los procesos del área, para determinar si los mismos se encuentran actualizados y documentados en su totalidad.

#### **2.3. LA ENTREVISTA.-**

Se llevó a cabo entrevistas a los jefes y gerentes de la empresa que intervienen en los procesos de recaudación.

#### **2.4. LA ENCUESTA.-**

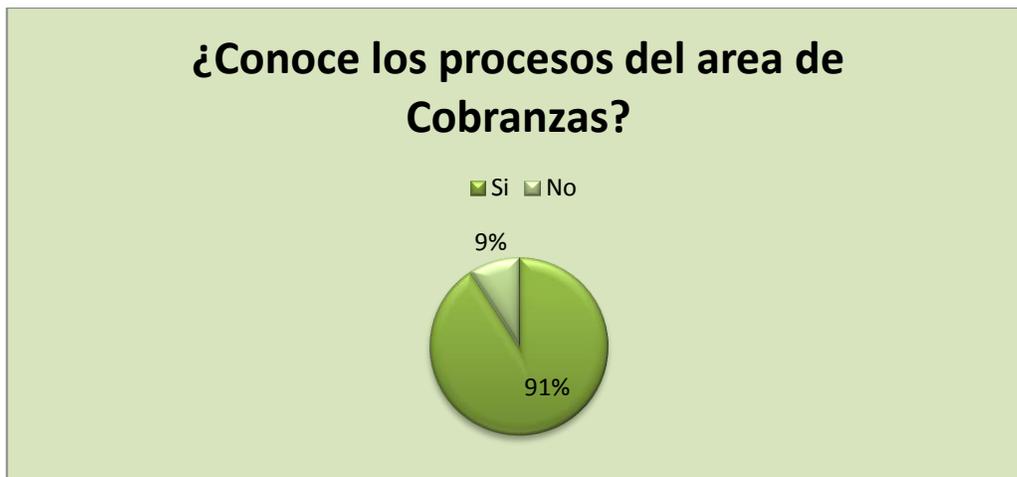
Como parte de la investigación, se realizo encuestas a los clientes con la finalidad de determinar las falencias que tiene el área de cobranzas con respecto a la gestión que realiza actualmente la empresa.

## 2.5. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Entrevista realizada a los gerentes, jefes y asistentes de la empresa de Medicina Pre-pagada

### 1. ¿Conoce los procesos del área de cobranzas?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	10	91%
No	1	9%

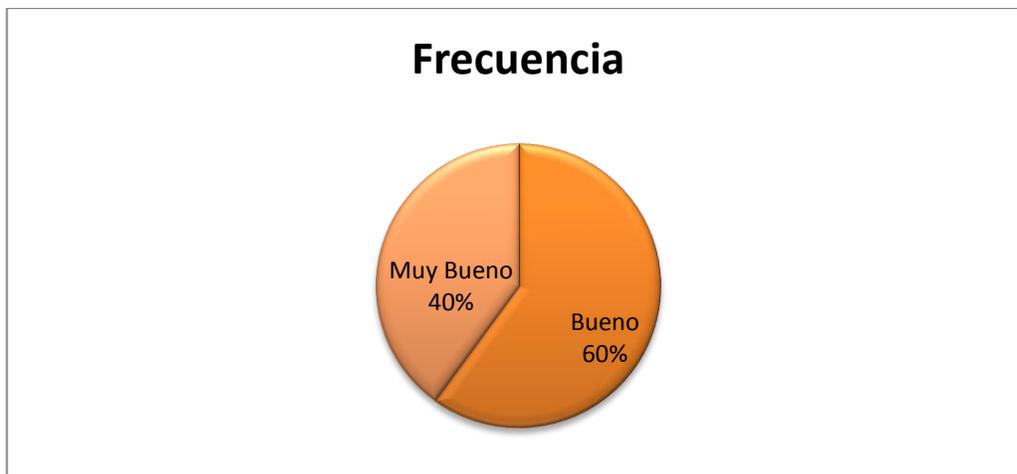


#### Análisis

Con este grafico podemos observar que el 91% del personal entrevistado conoce los procesos del área de cobranzas.

2. ¿En el caso de conocerlos como Evalúa usted estos procesos?

Alternativa	Frecuencia	%
Malo		
Bueno	6	60%
Muy Bueno	4	40%
Excelente		



**Análisis:**

En este cuadro se observa que el 60% del personal entrevistado opina que los procesos del dpto. De cobranzas son buenos y el otro 40% opina que son muy buenos

3. ¿Cómo califica el desempeño del personal encargado de la cobranza de la empresa?

Alternativa	Frecuencia	%
Malo		
Bueno	8	73%
Muy Bueno	3	27%
Excelente		



**Análisis:**

En este grafico podemos observar que el personal de cobranzas tiene un buen desempeño laboral.

4. ¿Considera que el área de cobranzas necesita optimizar sus procesos y políticas?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	11	100%
No	0	0%



**Análisis:**

Se puede observar que el 100% de los entrevistados considera que se deben mejorar los procesos y política del área.

5. ¿Qué procesos cree usted que deberían cambiar?

Alternativa	Frecuencia	%
Recaudo a Domicilio	6	55%
Gestión de cobro	5	45%

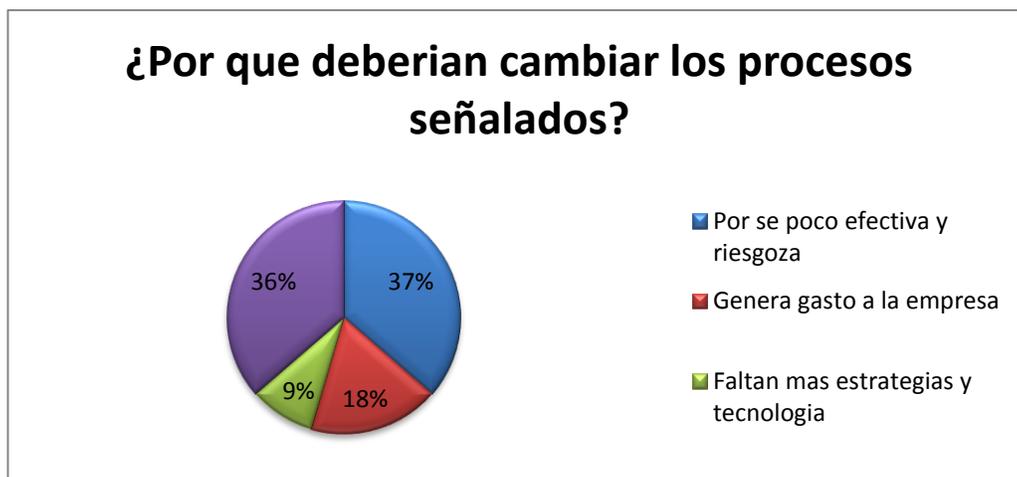


**Análisis:**

Este grafico determina 2 de los procesos que deben ser analizados y optimizados en el área de cobranzas, como es la gestión de cobro y el recaudo a domicilio.

## 6. ¿Porque deberían cambiar los procesos señalados?

Alternativa	Frecuenci	
	a	%
Por ser poco efectiva y riesgosa	4	36%
Genera gasto a la empresa	2	18%
Faltan mas estrategias y tecnología	1	9%
Falta de personal para realizar la gestión de cobro	4	36%



### Análisis:

El cuadro nos presenta que los encuestados indicaron 4 motivos a considerar por los que se debería corregir el proceso de recaudo a domicilio y la gestión de cobro. Entre las más escogidas tenemos que el recaudo a domicilio es poco efectivo y riesgoso, en cuanto a la gestión de cobro es por carecer de personal suficiente.

7. ¿Considera que es suficiente el personal que labora en el área de cobranzas?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	4	36%
No	7	64%

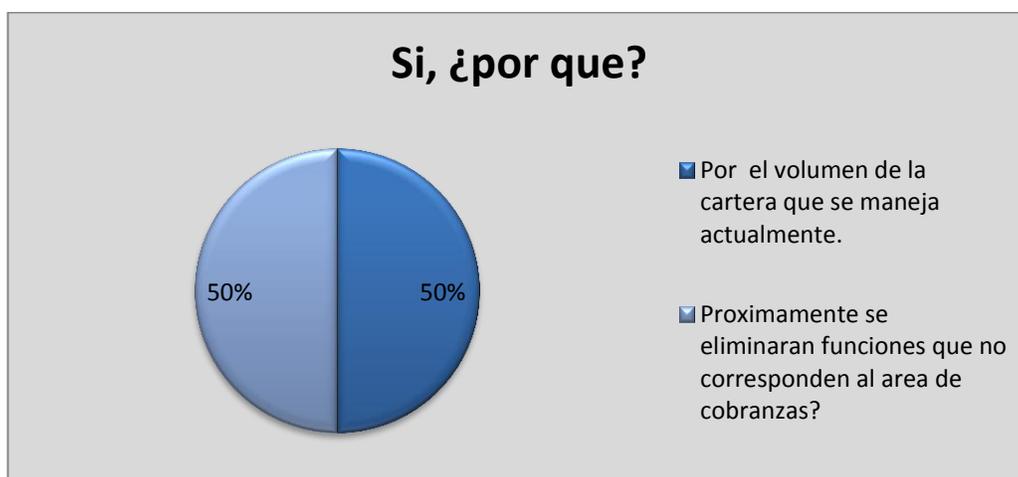


**Análisis:**

En este grafico el 64 % de los entrevistados determinan que hace falta incluir a una persona en el área y el otro 36% indica que son suficientes.

**8. ¿Si contesto si indique el por qué?**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Por el volumen de la cartera que se maneja actualmente.	2	50%
¿Próximamente se eliminarán funciones que no corresponden al área de cobranzas?	2	50%



**Análisis:**

Los entrevistados que considera que es suficiente el personal de cobranzas exponen 2 de sus motivos para sustentar su respuesta.

### 9. ¿Si contesto no indique el por qué?

Alternativa	Frecuencia	%
Por la carga operativa que existe.	2	29%
Por realizar funciones que no les corresponden.	2	29%
Para aumentar el nivel de recaudación necesitan a alguien específico dedicado a la gestión de cartera.	3	43%



#### **Análisis:**

En esta pregunta el personal expone 3 motivos para sustentar la falta de personal en el área de cobranzas.

**10. ¿Cuál función cree usted que no le pertenece al dpto. de cobranzas y que este las realiza?**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Administración de las cajas en general.	11	100%

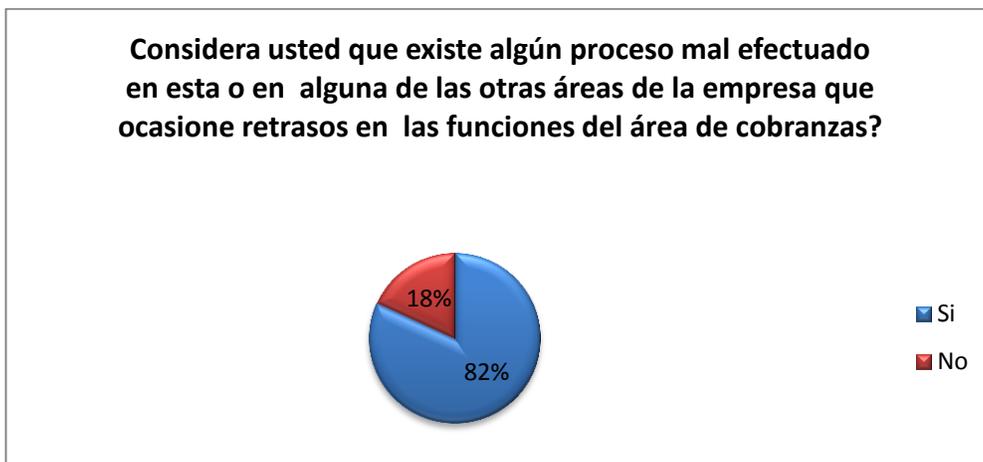


**Análisis:**

El 100% de los entrevistados opina que una de las funciones que no corresponden al área de cobranzas es la administración de las cajas en general.

11. ¿Considera usted que existe algún proceso mal efectuado en esta o en alguna de las otras áreas de la empresa que ocasione retrasos en las funciones del área de cobranzas?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	8	73%
No	3	27%

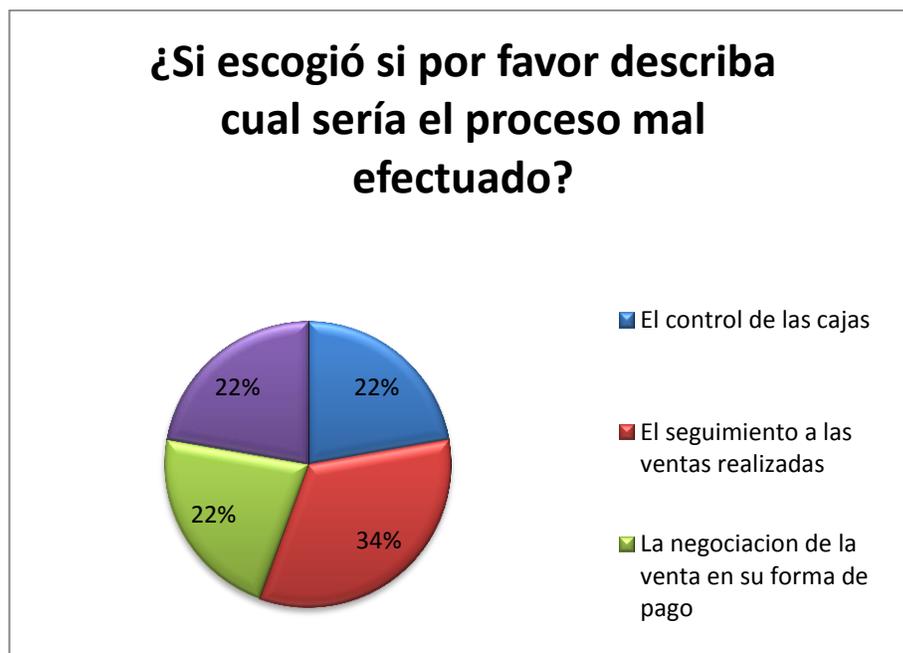


**Análisis:**

Según este cuadro el 73% de los entrevistados considera que existen procesos mal efectuados en esta y otras áreas de la empresa que contribuyen a retraso en el cumplimiento de las funciones en el área de cobranzas.

**12. ¿Si escogió si por favor describa cual sería el proceso mal efectuado?**

Alternativa	Frecuencia	%
El control de las cajas	2	22%
El seguimiento a las ventas realizadas	3	33%
La negociación de la venta en su forma de pago	2	22%
La custodia de ingresos por ventas	2	22%

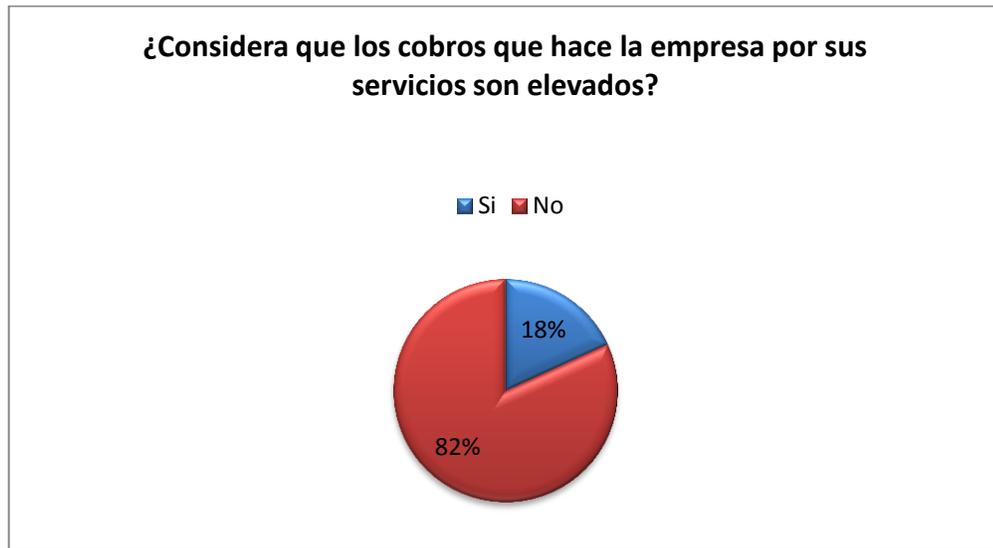


**Análisis:**

En este cuadro los entrevistados mencionan 3 procesos del área comercial que retrasan las funciones del dpto. De cobranzas y uno del mismo dpto. que estamos estudiando.

13. ¿Considera que los cobros que hace la empresa por sus servicios son elevados?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	2	18%
No	9	82%



**Análisis:**

En esta pregunta podemos verificar que el problema con las cobranzas no se debe a precios elevados.

**14. ¿Considera que los vendedores están completamente capacitados sobre el producto que ofrece la empresa?**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	2	18%
No	9	82%



**Conclusión:**

Se puede observar en el grafico que existe un problema de capacitación en los vendedores, esto puede ser una de las causas de que el cliente deje de pagar sus mensualidades al sentirse engañado por recibir una mala información sobre sus servicio.

**15. ¿Existe un seguimiento en las ventas realizadas por los vendedores?**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	1	9%
No	10	91%



**Conclusión:**

Según las respuestas el dpto. comercial, no se realiza actualmente un seguimiento a las ventas realizadas, no confirman la información proporcionada por los vendedores, dejando campo libre al ingreso de ventas con datos errados que harán difícil la gestión de cobro.

## **ANALISIS DE RESULTADOS**

Como resultado de esta entrevista se pudo determinar que la mayor de las jefaturas considera que el área de cobranzas realiza funciones que le corresponden al área financiera como es la administración de las cajas en general, por ello es la carga de trabajo operativo que no permite una gestión eficiente de su cartera.

Existe un proceso por reclutamiento de clientes que no contiene controles o supervisión de los mismos.

Los entrevistados resaltaron 2 procesos que para el resto de áreas considera que necesitan ser optimizados:

- a.** Técnicas de gestión de cobro.-En este proceso se podría mejorar el porcentaje de recaudación si se implementaran estrategias de gestión que no genere costos elevados y que permita obtener mayores resultados en los porcentajes de recaudo o que se incluya un auxiliar en el área que se encargue específicamente de la gestión de cobranzas.
- b.** Recaudo a domicilio.- En este proceso opinan que debe ser eliminado o reducir la cantidad de clientes que se gestionan por medio de este servicio.

## 2.6. Encuesta realizada a clientes de la empresa de medicina pre-pagada

1. ¿El dpto. de cobranzas le realiza recordatorios antes de que venza su pago a la mensualidad del seguro?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	200	100%
	200	100%



### Análisis:

El 100% de los clientes encuestados informan que no les realizan recordatorios sobre el pago de sus mensualidades, por ello muchos de ellos olvidan las fechas de pago provocando atrasos en sus cuotas.

2. ¿Cuándo se encuentra atrasado en sus mensualidades recibe cartas y llamadas de gestión de cobro?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	190	95%
No	10	5%
	200	100%

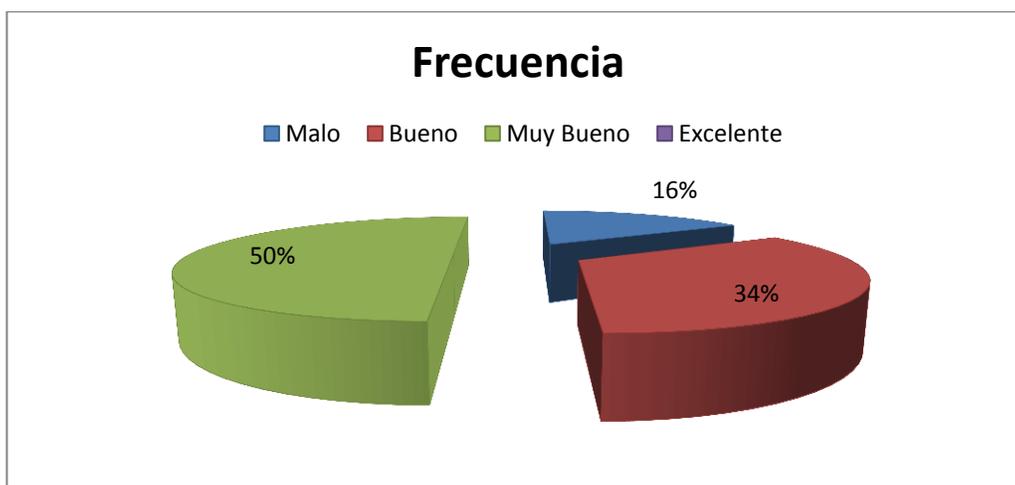


**Análisis:**

El 95% de los clientes encuestados indican que si reciben llamadas y cartas cuando se han atrasado en el pago de sus mensualidades, en todo caso la gestión de cobranzas no esta siendo preventiva.

### 3. ¿Cómo considera la gestión de recaudo a domicilio?

Alternativa	Frecuencia	%
Malo	33	17%
Bueno	67	34%
Muy Bueno	100	50%
Excelente		
	200	100%

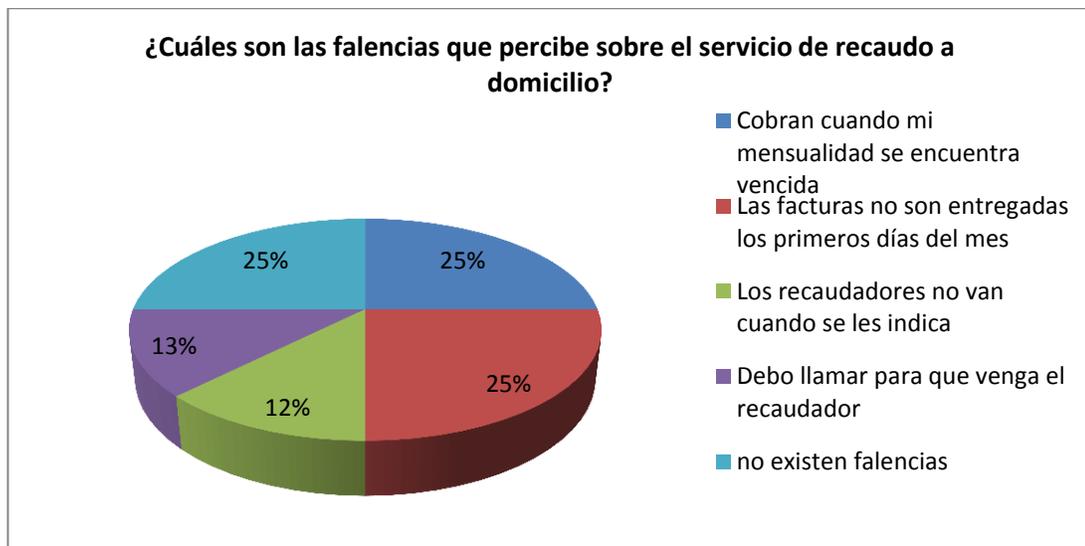


#### Análisis:

El 50% de los encuestados consideran que es muy bueno el servicio de recaudo a domicilio, el 34% lo considera bueno y el 17% lo considera malo. Los clientes que consideran malo el servicio corresponden a un porcentaje considerable, este puede ser uno de los problemas que ocasiona la morosidad en los clientes.

4. ¿Cuáles son las falencias que percibe sobre el servicio de recaudo a domicilio?

Alternativa	Frecuencia	%
Cobran cuando mi mensualidad se encuentra vencida	50	25%
Las facturas no son entregadas los primeros días del mes	50	25%
Los recaudadores no van cuando se les indica	25	13%
Debo llamar para que venga el recaudador	25	13%
no existen falencias	50	25%
	200	100%

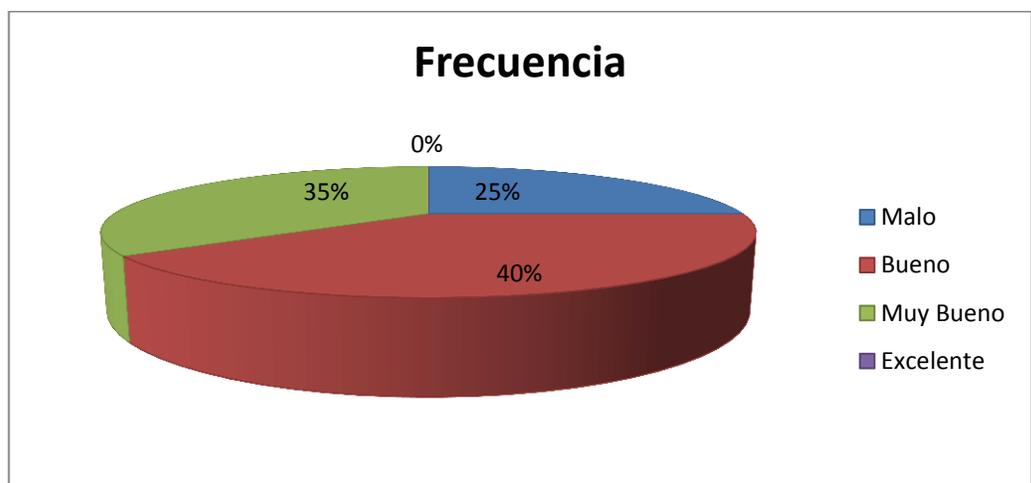


**Análisis:**

Se puede observar en este grafico los problemas que tienen los clientes con el recaudo a domicilio.

5. ¿Qué opina sobre el servicio de débito automático?

Alternativa	Frecuencia	%
Malo	50	25%
Bueno	80	40%
Muy Bueno	70	35%
Excelente	0	
	200	100%



**Análisis:**

El 25% de los encuestados consideran un mal servicio el débito automático, los restantes se encuentran con una calificación buena y muy buena.

6. ¿Desearía cambiar su forma de pago a debito automático?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	90	45%
No	110	55%
	200	100%

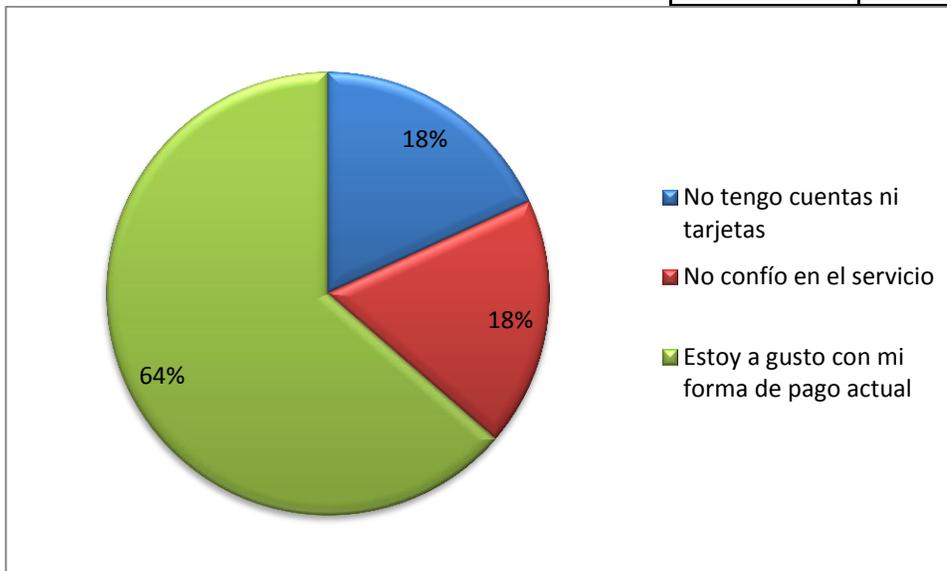


**Análisis:**

En el grafico se puede observar que el 45% de los clientes con recaudo a domicilio y en oficina estarían dispuestos a cambiar su forma de pago a debito automático.

7. ¿Cuáles son los motivos por los cuales no cambiaría su forma de pago a débito automático?

Alternativa	Frecuencia	%
No tengo cuentas ni tarjetas	20	18%
No confío en el servicio	20	18%
Estoy a gusto con mi forma de pago actual	70	64%
	110	100%

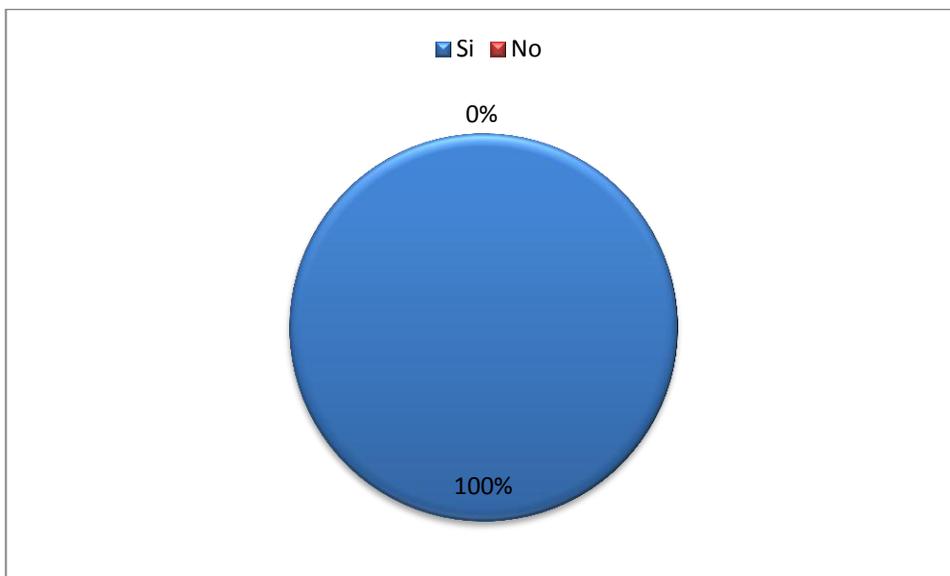


#### Análisis:

En el gráfico se puede observar los motivos por los cuales los clientes no estarían dispuestos a cambiar su forma de pago. Es un porcentaje considerable la cantidad de clientes encuestados que se encuentran a gusto con la forma de pago actual.

8. ¿Le gustaría que el personal de atención al público le recuerde sus fechas de corte y pago en el momento de su atención?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	200	100%
No	0	0%
	200	100%



**Análisis:**

Los clientes se encuentran de acuerdo con el recordatorio de sus fechas de corte y pago por medio del personal de Servicio al Cliente.

## **ANALISIS DE RESULTADOS**

Se realizo a los clientes para determinar si existe una verdadera gestión de cobranzas y cuáles son sus observaciones con respecto al servicio que ofrece el personal de esta área.

- En esta encuesta nos dio como resultado que no existe una cobranza preventiva, la recaudación a domicilio es poco efectiva y sobre todo retrasa el proceso de recaudación oportuna.
- De los clientes encuestados el 45% estaría dispuesto a cambiar su forma de pago a debito automático.

## **Diagnostico sobre el desarrollo de los procesos del área de cobranzas**

En este capítulo Se expone el análisis, interpretación y presentación de los resultados obtenidos por la aplicación de la observación, las encuestas a Clientes y entrevistas a funcionarios para así finalmente dar un diagnostico sobre las falencias que se pudieron detectar en el desarrollo de los procesos del dpto. De cobranzas en la empresa de medicina pre-pagada.

Parte de la información obtenida a través de los mencionados instrumentos y revisión documental se presenta en cuadros en donde la información se distribuye por frecuencias y las cuales fueron traducidas en porcentajes y promedios totales, para así poder representar estadísticamente la información obtenida de los documentos en estudio.

En primer lugar se realiza una descripción del área de cobranzas y sus funciones, información obtenida de la aplicación de la información derivada de la entrevista realizada al Jefe de cobranzas (anexo), la cual fue

analizada por preguntas, en tal sentido se reflejan en este diagnostico los resultados del mencionado instrumento.

## **1. Descripción de funciones del área de cobranzas y los componentes de la cartera.**

Inmediatamente se realiza una breve descripción del área de cobranzas y las actividades que se realizan en ella.

El área de cobranzas de la empresa de medicina pre-pagada está conformada por un (1) asistente de cobranzas, dos (2) recaudadores motorizados y un (1) jefe de área.

La cartera se encuentra dividida en 3 formas de recaudo:

- Recaudo a domicilio.  
Representa el 32% de la cartera general
- Recaudo con débito automático.  
Representa el 39% de la cartera general.
- Recaudo a oficina.  
Representa el 29% de la cartera

**Recaudo a domicilio.-** En esta forma de recaudo entran en ejecución los recaudadores motorizados, quienes son los responsables principales de la gestión y efectividad de esta cartera.

**Recaudo con débito automático.-** En esta forma de recaudo entra en ejecución la asistente de cobranzas, quien es la encargada del proceso operativo y de gestión de esta cartera.

**Recaudo a oficina.-**En este tipo de recaudación es el jefe de cobranzas quien se encarga de la gestión de esta cartera.

## **2. Información sobre el personal del cobranzas**

El área de cobranzas tiene adscritos a 4 funcionarios:

1. El jefe del área, quien tiene la responsabilidad de supervisar y controlar el trabajo realizado por el personal de cobranzas y la administración de las cajas de los centros médicos y recaudación.
2. El asistente de Cobranzas, quien realiza el trabajo operativo y de gestión de la cartera con débito automático.
3. Los recaudadores, Son quienes realizan la gestión telefónica y de recaudo de la cartera con recaudo a domicilio.

## Cuadro Recurso Humano

Nombre del cargo	Recursos	
	Cantidad de recursos asignados	necesarios para alcanzar la meta del 92%
Asistente de cobranzas	1	1
Auxiliar de cobranzas	0	1
Recaudador	2	2
Jefe del área	1	1
Total	4	5

- De la entrevista sostenida con el Jefe del área, se obtuvo la información sobre el recurso Humano adscrito al área, una vez considerada esta información se procedió a realizar un análisis cualitativo, que permita interpretar de forma clara y precisa los resultados obtenidos, los que analizados someramente, junto con los resultados de la recaudación durante el 2011, revelan que los recursos humanos y materiales disponibles, son uno de los factores que no favorecen el logro de las metas asignadas.
- En la observación se pudo determinar que existe carga operativa en el departamento de cobranzas, ya que también desempeñan la función de administradores de las cajas de los centros médicos que dan servicio a la empresa de medicina pre-pagada. Esta función que la desempeña exclusivamente el jefe del área, es una carga operativa que no pertenece al área en sí.

A continuación un detalle de las horas utilizadas en la administración de las cajas de los centros médicos que prestan servicios a la empresa de medicina pre-pagada.

	Horas Laborales	Horas utilizadas en la administración de las cajas	Horas para utilizadas para el área de cobranzas
Diaria	8	3	5
Semanal	40	15	25
Mensual	208	78	130

- Otro de los puntos que pudimos observar es la carga operativa que tiene esta área, ya que no solo se dedica a gestionar la cartera, también realizan la facturación general de los recaudos realizados por medio de los débitos automáticos, que comprenden un alrededor de 3100 facturas por mes.

El proceso de facturación también conlleva la elaboración de caja para presentación al dpto. De contabilidad y el archivo de la misma.

- En el análisis de los documentos pudimos observar que no existen procesos diseñados para la gestión de cobro, tampoco se encuentran entre los procesos y políticas técnicas de recaudación que permita dar opciones de pago a los clientes; las funciones de los integrantes del área no se encuentra documentada.
- El recaudo a domicilio es un servicio sin costo alguno para el cliente pero si costoso para la empresa, ya que los clientes en reiteradas ocasiones hacen ir al recaudador entre 2 hasta 4 veces para retirar el pago, ocasionando costos de combustibles por una recaudación poco efectiva.

- La gestión que realizan telefónicamente no es preventiva, esta llamada se realiza una vez que el cliente se encuentra atrasado en sus mensualidades.

**Detalle sobre la cantidad de contratos excluidos por mora mensualmente**

**CANCELACIONES 2011**

Mes	TOTAL CONTRATOS CANCELADOS POR MES		TOTAL CONTRATOS CANCELADOS	TOTAL CONTRATOS NUEVOS POR MES	CRECIMIENTO EN NUMERO DE CONTRATOS POR NUEVAS VENTAS
	MORA	VOLUNTAD PROPIA			
Enero	55	65	120	116	-4
Febrero	64	67	131	135	4
Marzo	64	78	142	131	-11
Abril	54	89	143	156	13
Mayo	56	85	141	147	6
Junio	80	83	163	168	5
Julio	78	96	174	145	-29
Agosto	58	28	106	149	43
Septiembre	74	75	149	172	23
Octubre	74	66	140	131	-9
Noviembre	64	57	121	123	2
Diciembre	70	72	142	146	4
<b>PROMEDIOS</b>	<b>65.92</b>	<b>71.75</b>	<b>139.33</b>	<b>143.25</b>	<b>47.00</b>

El promedio de contratos excluidos por mes es de 139 y el promedio de contratos vendidos por mes es de 143.

El índice de cancelaciones es muy alto en comparación con la cantidad de contratos vendidos, esto se debe una parte a la poca efectividad en el recaudo y a la otra por decisiones propias del cliente.

El crecimiento mensual y anual en número de contratos vendidos es deficiente, ya que el incremento en ventas solo abarca para sostener la cantidad de contratos existentes en la empresa.

## **CAPITULO 3**

### **FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **3.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Estrategia para optimizar los procesos de recaudación en una empresa de Medicina Pre-pagada

#### **3.2. INTRODUCCIÓN.**

La elaboración de estrategias para optimizar los procesos de recaudación de la empresa de medicina Pre-pagada es de suma importancia ya que permitirá mejorar los resultados en los porcentajes de recaudación, disminuir la deserción de clientes y definir fechas de cortes específicas.

Al ser una empresa de medicina pre-pagada debe contar con estrategias que le permitan mejorar los procesos de cobranzas a través de la aplicación de técnicas para la gestión de cobranzas, también es de vital importancia mantener una relación activa con los clientes, proporcionándoles información detallada acerca de los beneficios que ofrece la empresa así como sus obligaciones con las mismas.

Este trabajo proporciona técnicas para la gestión de cobranzas, estrategias de recaudación y optimización a los procesos actuales del departamento de cobranzas que permitan recuperar la cartera oportunamente.

### **3.3. OBJETIVOS.-**

#### **3.3.1. OBJETIVO GENERAL.-**

Optimizar los procesos de recaudación para elevar los índices de recuperación de cartera en la empresa de medicina Pre-pagada.

#### **3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-**

- Definir el proceso del ingreso de un afiliado y los controles que realizan en el área comercial cuando las ventas son aceptadas.
- Desarrollo de técnicas y estrategias para aumentar el nivel de recaudación y disminuir la cancelación de contratos.
- Optimizar los procesos existentes del área.
- Definir las funciones correspondientes a cada integrante del dpto. de cobranzas.

### 3.4. . ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA



### 3.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

#### 3.5.1. TECNICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA RECAUDACIÓN

Dentro de una compañía la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, así mismo dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a las que aspira una compañía.

DEPARTAMENTO	ESTRATEGIAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
COBRANZAS	Aplicar en la gestión de cobro opciones de cobranzas preventiva	x		
	Aplicar en la gestión de cobro opciones de cobranzas persuasiva	x		
	Desarrollo de reportes de cobranzas que contribuyan al análisis de la cartera.		x	
	Definir la cartera con fecha de cortes	x		
	Condonación de cuotas no consumidas por suspensión de servicio.	x		
	Cambio en forma de pago a Debito automático.	x		
SERVICIO AL CLIENTE	Ofrecer a los clientes , el servicio de débito automático	x		
	Recordar al cliente su forma y fecha de pago	x		
	Realizar actualizaciones de datos a los clientes.	x		

### **3.5.2. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN**

La gestión de cobro es de suma importancia en el proceso de recaudación, el cliente debe percibir la gestión de cobranza como algo continuo y no esporádico, de allí que resulte muy importante el seguimiento oportuno y rápido de las acciones de cobranza por los diversos integrantes del departamento de cobranzas.

### **3.5.3. LA COBRANZA PREVENTIVA**

Es una de las mejores estrategias para no dejar caer en mora a los clientes, sobre todo cuando se habla de este tipo de cobranzas.

Ventajas de utilizar esta alternativa de solución:

- Mayor flujo de capital
- Menor dificultad para la recuperación
- Menor costo de recuperación
- Clientes más satisfechos con cultura de pago puntual

### **Opciones de cobranzas preventivas de bajo costo monetario**

- Vía correo electrónico: Esta opción nos permite realizar una mayor gestión, debido a que puede ser ejecutada de una manera masiva, ocultando claro está el resto de contactos copiados, clasificando las carteras según su tiempo de mora.
- Vía telefónica: La gestión telefónica es personalizada, en ella se puede indicar el estado de la cuenta del cliente mas detalladamente y sobre se puede ejercer la presión, de esta manera el cliente sentirá que se lo está presionando para el cobro de su cuota y de una manera u otra se lo obliga a mantenerse al día en sus pagos.

#### **3.5.4. LA COBRANZAS PERSUASIVA**

Se debe persuadir cuando se desea conseguir que alguien crea, quiera o haga algo que nosotros deseamos. Las personas llegan a persuadirse cuando por sus propios pensamientos y sentimientos llegan a aceptar las propuestas, sugerencias o razonamientos ajenos. Estar persuadido es querer efectivamente lo que otro quiere.

#### **Opciones de cobranza persuasiva**

- El estado de cuenta
- El fax
- La Internet
- La Visita del Gestor a la oficina o domicilio del deudor
- Las Cartas

- **El estado de cuenta:** Este tipo de recaudación es más generalizado, la ventaja de esta forma de gestión es que el cliente tendría claro los valores adeudados y sirve como recordatorio de sus fechas de vencimiento
- **Fax e Internet:** Excelentes por su rapidez y recepción del mensaje
- **La visita del Gestor a la oficina o domicilio del deudor:** Esto permite al gestor marcar presión al deudor.
- **Las cartas:** Aseguran la recepción del requerimiento

### 3.5.5. DESARROLLO DE REPORTES QUE CONTRIBUYAN AL ANÁLISIS DE LA CARTERA

Se desarrollo algunos tipos de reportes que permitan visualizar el estado de la cartera, monitorear la gestión que se esta realizando y sobre todo analizar los resultados de la misma.

Los distintos tipos de reportes a presentar, ayudaran al área de cobranzas en los siguientes puntos:

- Medir el nivel de efectividad de los cobradores.
- Llevar control de la cantidad de clientes por cobrador y del monto de La deuda.
- Racionalizar la carga de trabajo y evaluar la eficiencia de los Cobradores.
- Monitorear los costos de recupero de clientes

## REPORTE # 1

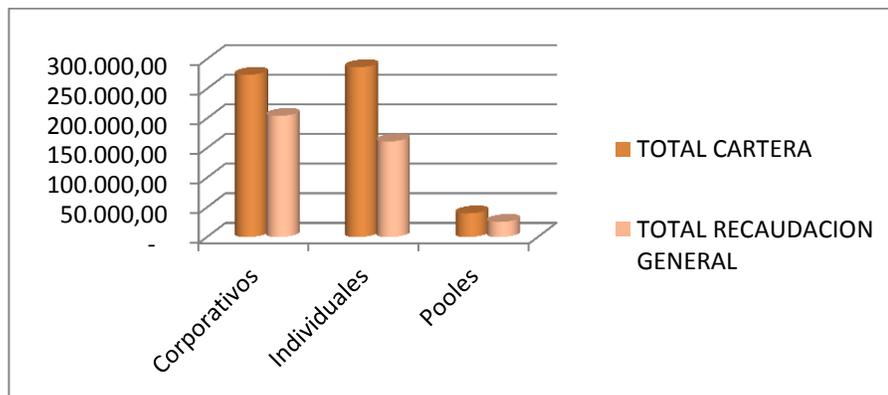
Con este modelo de reporte podemos analizar la cartera por días de retraso, junto con los porcentajes de recaudación.

DETALLE	TOTAL CARTERA	TOTAL RECAUDACION GENERAL	CARTERA PENDIENTE	% RECAUDACION
Cartera Corriente(Corporativos)	245,059.00	144,434.65	100,624.35	59%
Cartera Corriente(Individuales)	252,525.90	190,604.95	61,920.95	75%
Cartera Corriente(Pooles)	36,696.07	15,552.56	21,143.51	42%
<b>Total Cartera Corriente</b>	<b>534,280.97</b>	<b>350,592.16</b>	<b>183,688.81</b>	<b>66%</b>
Cartera Vencida 30 Días	49,556.08	32,468.00	17,088.08	66%
Cartera Vencida 60 Días	10,178.00	4,443.00	5,735.00	44%
Cartera Vencida 90 Días	5,984.95	3,791.00	2,193.95	63%
Cartera Vencida 120 Días	-	-	-	
<b>Recaudo de Cartera Actual</b>	<b>600,000.00</b>	<b>391,294.16</b>	<b>208,705.84</b>	<b>65%</b>

## REPORTE # 2

Este reporte nos ayudara al análisis de la cartera por tipo de producto.

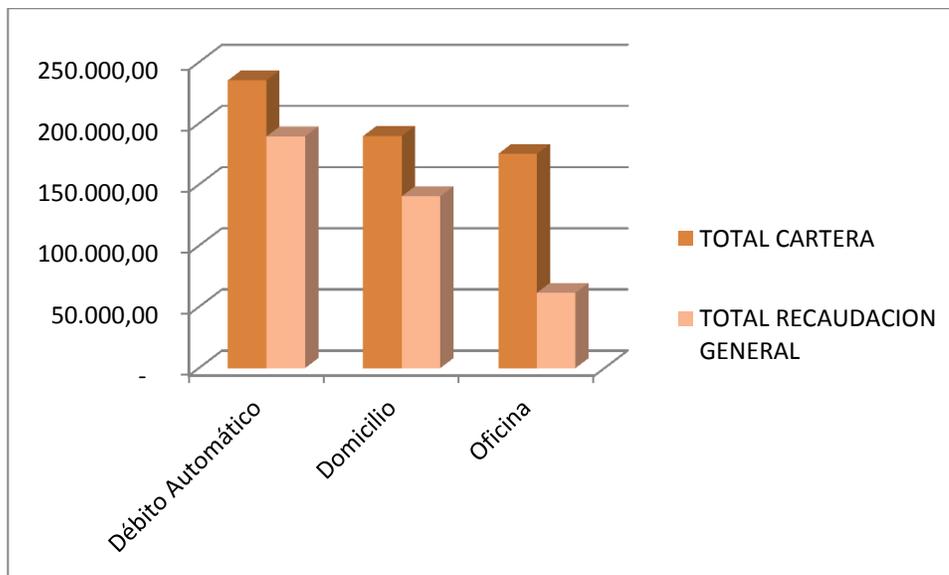
Detalle	TOTAL CARTERA	TOTAL RECAUDACION GENERAL	CARTERA PENDIENTE	PORCENTAJE DE RECAUDACION
Corporativos	273,678.00	204,345.00	69,333.00	75%
Individuales	286,422.00	161,396.60	125,025.40	56%
Pooles	39,900.00	25,552.56	14,347.44	64%
<b>Total</b>	<b>600,000.00</b>	<b>391,294.16</b>	<b>208,705.84</b>	<b>65%</b>



### REPORTE # 3

Con este tipo de reporte podemos analizar la efectividad de recaudo, por cada forma de pago.

Detalle	TOTAL CARTERA	TOTAL RECAUDACION GENERAL	CARTERA PENDIENTE	PORCENTAJE DE RECAUDACION
Débito Automático	235,189.00	189,345.00	45,844.00	81%
Domicilio	189,665.00	140,396.60	49,268.40	74%
Oficina	175,146.00	61,552.56	113,593.44	35%
<b>Total</b>	<b>600,000.00</b>	<b>391,294.16</b>	<b>208,705.84</b>	<b>65%</b>



### 3.5.6. ESTRATEGIA PARA DISEÑAR UNA CARTERA CON FECHAS DE CORTES ESPECÍFICAS

Con esta estrategia la empresa contara con fechas de corte específicas que le permitirán obtener una mayor y correcta recaudación durante el mes.

Es por ello que se diseño 3 fechas de cortes que permitan tener una recaudación ordenada sin afectar al cliente.

A continuación un detalle de la definición de las fechas de cortes para la cartera de cobranzas:

FECHA DE AFILIACION	FECHA DE CORTE	FECHA DE COBRO	FECHA DE SUSPENSION DE SERVICIO
DEL 1 AL 10	10	05	15
DEL 11 AL 20	20	15	25
DEL 21 AL 30	30	25	05

Después de analizar la cartera y sus tiempos de pago se realiza esta propuesta para realizar un cobro adecuado sin perjudicar a la empresa y a los clientes.

Se contemplaría con fecha de corte 10 a todos los clientes que se encuentren en la cartera con fecha de ingreso del 1 al 10, de esa manera estaríamos recaudando los 5 de cada mes la prima del seguro, permitiéndole a los clientes mantenerse al día en sus cuotas y realizarles el cobro en la fecha debida.

Se contemplaría con fecha 20 a todos los clientes que tengan como fecha de vigencia del 11 al 20, de esa manera estaríamos recaudando el 15 de

cada mes la prima del seguro, permitiéndole a los clientes mantenerse al día en sus cuotas y realizarles el cobro en la fecha debida.

Se contemplaría con fecha 30 a todos los clientes que tengan como fecha de vigencia del 21 al 31, de esa manera estaríamos recaudando el 25 de cada mes la prima del seguro, permitiéndole a los clientes mantenerse al día en sus cuotas y realizarles el cobro en la fecha debida.

De esa manera se manejarían con 3 fechas de corte específicos, manteniendo una cartera y recaudación ordenada.

### **BENEFICIO**

Se facilitaría la recaudación con debito automático, ya que se enviaran a debitar la cartera a los bancos en fechas específicas sin tener la necesidad del envío diario.

### **COSTOS**

En el momento de diseñar esta estrategia la empresa se encontraba en un proceso de desarrollo del sistema, en donde tenían considerado en la planificación el desarrollo de reportes para el área y la automatización de los archivos de débitos para el banco.

La forma de los reportes era indiferente en el precio pactado con anterioridad.

### **3.5.7. ESTRATEGIA DE RETENCION A CLIENTE POR CONDONACION DE CUOTAS.**

La condonación de cuotas es cuando una persona que es acreedora de otra decide renunciar a su derecho liberando del pago al deudor.

La recaudación de las primas son anticipadas y por ende en los casos que no hayan tenido disponibles en sus cuentas o no hayan cancelado a tiempo sus primas, el servicio es suspendido inmediatamente. Es en ese momento en que el cliente pierde cualquier derecho a reclamo hasta que se origina el pago.

Existen casos en que el cliente no se encuentra enterado de sus cuotas impagas con el seguro y cuando quiere retomarlo se da cuenta que el monto de su deuda es superior a lo que podría pagar.

Para esos casos se les ofrecerá la estrategia de condonación de cuotas. Esto permitirá la retención del cliente, ya que al no tener que pagar todo el monto adeudado, le será fácil ponerse al día y continuar con el seguro.

#### **Condiciones y Restricciones:**

- Pago inmediato de la cuota corriente
- Firma de un documento de declaración de salud
- No serán reembolsados las incidencias ocurridas por enfermedad durante el tiempo que se mantuvo en mora.
- Se genera un tiempo de carencia de 15 días antes de utilizar el servicio

### **3.5.8. CAMBIO EN FORMA DE PAGO A DEBITO AUTOMATICO**

La recaudación con debito automático tiene un porcentaje de efectividad mayor que la recaudación a domicilio o en oficina, con esta forma de cobro se ahorraría el costo de movilización de los recaudadores, comisiones por recaudo y salario.

#### **BENEFICIOS**

- Reducción de costos operativos
- Mayor eficiencia de su flujo de caja, cartera, etc.
- Mejor servicio a sus clientes.
- Mayor seguridad pues evita el uso de efectivo de uso y cheques.

Con esta estrategia ahorraríamos \$0.63 centavos por cada contrato recaudado y nos beneficiaríamos con una ágil gestión de cobro al abarcar mayor cantidad de clientes en menor tiempo.

## Comparativo del costo de recaudo a domicilio vs débito automático

BANCOS	COSTO DE COMISION BANCARIA	CANTIDAD PROMEDIA DE CONTRATOS	PROMEDIO RECAUDACION MENSUAL	COSTO GENERADO POR RECAUDO D.A.
PICHINCHA	0.50	656	29,928.84	328.00
GUAYAQUIL	0.50	387	25,389.47	193.50
PACIFICO	2%	463	27,082.08	541.64
BOLIVARIANO	0.50	368	20,246.08	184.00
INTERNACIONAL	-	58	6,801.68	-
EMISOR DE TARJETA BCO.GUAYAQUIL	4%	587	41,193.37	1,647.73
EMISOR DE TARJETA DINERS CLUB	4.50%	640	38,703.48	1,741.66
<b>PROMEDIO RECAUDACION MENSUAL</b>		<b>3159</b>	<b>189,345.00</b>	<b>4,636.53</b>

<b>COSTO DE RECAUDO CON DEBITO AUTOMATICO</b>	<b>1.47</b>
---	-------------

DETALLE	COSTOS	CANTIDAD DE CONTRATOS A DOMICILIO	PROMEDIO RECAUDACION MENSUAL
COSTO POR MOVILIZACION	200.00		
CELULAR	40.00		
CONVENCIONAL	22.00		
SUELDOS + COMISIONES	850.00		
<b>TOTAL</b>	<b>1,112.00</b>	<b>529</b>	<b>59,644.00</b>

<b>COSTO DE RECAUDO A DOMICILIO</b>	<b>2.10</b>
-------------------------------------	-------------

AHORRO EN COSTOS POR RECAUDO CON DEBITO AUTOMÁTICO	0.63
--	------

VENTAJA EN RECAUDO POR CANTIDAD DE CONTRATOS	2630
--	------

### **3.5.9. ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A SERVICIO AL CLIENTE PARA LA OBTENCION DE BENEFICIOS EN LA RECAUDACION.**

1. Ofrecer a los clientes el servicio de recaudación con debito automático.

La mayoría de los afiliados se acercan al personal de servicio al cliente y caja para realizar reembolsos, consultas, actualizaciones y pagos o a buscar una solución sobre algún inconveniente que se les haya presentado, es por ello que se debe aprovechar esa visita para ofrecerles el servicio de debito automático.

La cartera general mantiene un 61% de cuentas que se manejan con recaudo a domicilio y oficina, al realizar una campaña promocionando esta gestión por medio del personal de servicio al cliente, se lograría cambiar la forma de pago de cierta cantidad de clientes que manejen cuentas bancarias o tarjetas de crédito.

#### **Beneficio**

Permitirá una mayor optimización en el recaudo de la cartera, ya que este servicio agiliza el proceso de cobro, minimiza el costo en el recaudo a domicilio al pasar la cartera con forma de pago a debito automático y optimiza los tiempos de gestión.

Adicionalmente al disminuir la cartera a domicilio se podría utilizar un recurso destinado a esa cartera para la gestión de cobro telefónica.

## **Costo**

El costo por promocionar el servicio de débito automático es de \$0.00, ya que esta función sería desempeñada por el personal de la misma empresa.

### **2. Recordar al cliente su forma y fecha de pago.**

En la atención que se brinda a los clientes, siempre debe existir un valor agregado, que le sea de beneficio al cliente como para la empresa.

En el momento que los afiliados se acerquen al personal de servicio al cliente después haber resuelto sus inquietudes, este deberá recordarle sus fecha de corte, días de pago y la forma de sus cancelaciones. Esto permitirá mantener al cliente al día en sus cuotas y generara una mejor cultura de pago.

### **3. Realizar actualizaciones de datos a los clientes**

El personal de servicio al cliente, caja y cobranzas, podrían realizar actualizaciones de datos en el momento que tengan contacto con los afiliados.

Adicional a esto se puede realizar una promoción de “Gana actualizando tus datos” con el objetivo de contar con una base de datos de clientes actualizados que permita ofrecer un servicio de comunicación más efectivo, de mayor calidad y mejorar la entrega de resúmenes de cuenta, comunicados y tarjetas.

El premio de esta promoción por la actualización de datos es una profilaxis (limpieza dental) gratuita.

El costo de esta estrategia es de \$0.00, ya que la empresa de medicina

pre-pagada tiene como prestador a la clínica Dental U-Dent que otorga este servicio gratuito a cambio de ofrecerles a los clientes de esta empresa sus servicios odontológicos con precios preferenciales.

El beneficio es una base actualizada que permitirá a la empresa realizar sus gestiones telefónicas y de envío de documentos con mayor agilidad y con un menor porcentaje de clientes no contactados.

### **3.5.10. ANALISIS PARA DISEÑAR Y DEFINIR UN PROCESO EN EL AREA COMERCIAL, QUE PERMITA CONTROLAR EL INGRESO DE LOS AFILIADOS AL SEGURO MÉDICO.**

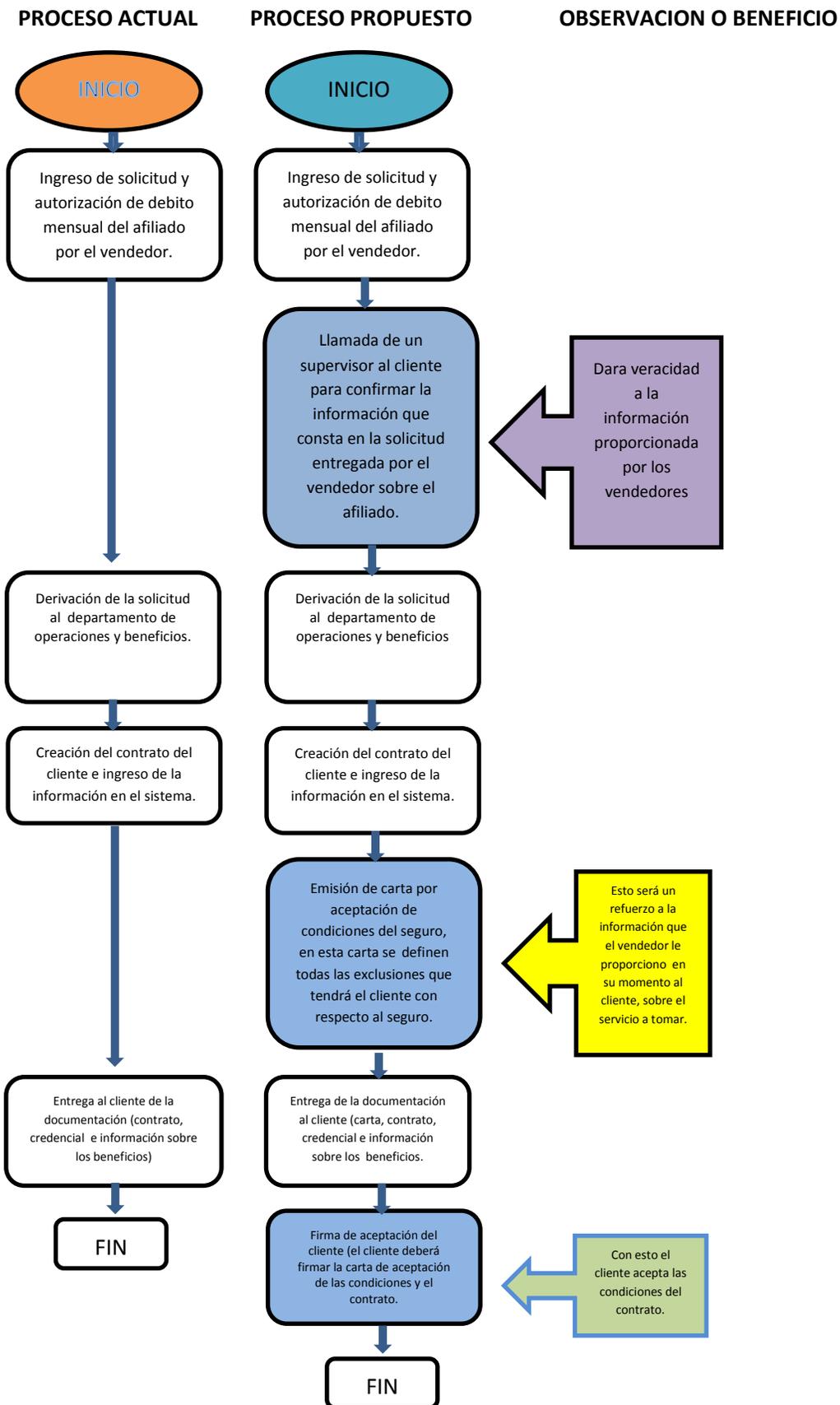
Con este análisis podremos diseñar procesos y políticas que permitan a la empresa de medicina pre-pagada controlar el ingreso de los afiliados al seguro, de esta manera se evitara que muchos clientes se retiren del servicio por no haberles proporcionado la información necesaria en el momento de la aceptación del contrato.

La explicación que da el vendedor al cliente sobre el producto, debe ser clara y precisa ya que si existe una mala información, los clientes lo pueden tomar como un mal servicio en el momento que no obtuvieron lo que esperaban.

Dos de los elementos básicos e importantes en el proceso de la venta son los siguientes:

1. Capacitación constante al vendedor
2. Prueba de conocimiento mensual sobre los productos que ofrecen

### 3.5.11. ROCESO DE INGRESO DE UN AFILIADO AL SEGURO



**3.5.12. ANALISIS PARA DISEÑAR Y DEFINIR UN PROCESO EN EL AREA DE COBRANZAS, QUE PERMITA AUMENTAR EL PORCENTAJE DE RECAUDACION**

En esta propuesta se tomaron en cuenta los procesos actuales del departamento y se añadieron los cambios a proponer.

**Proceso no documentado por la empresa**

El documentar los procesos le permitirá a la institución estandarizar el desarrollo de las actividades y permitir que tanto los clientes y usuarios externos e internos conozcan de manera clara la secuencia de tareas necesarias para obtener uno u otro producto.

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		FECHA DE ELABORACIÓN: 14/01/2012
	<b>RECAUDACIÓN DE MENSUALIDADES A DOMICILIO</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	
<b>Jefe de Cobranzas</b>	1	Ingresa al sistema de cobranzas y transfiere a Excel la cartera general.	
	2	Separa la cartera a domicilio y la divide por rutas-sectores (Del centro al Norte y del Centro al Sur).	
	3	Anexa a la lista los números telefónicos, direcciones y valores por cobrar al listado. <b>(Actividad nueva/propuesta)</b>	
	4	Entrega a cada Recaudador su cartera correspondiente para su respectiva gestión.	
	5	Entrega una hoja de ruta diario en donde	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		FECHA DE ELABORACIÓN: 14/01/2012
	<b>RECAUDACIÓN DE MENSUALIDADES A DOMICILIO</b>		
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDADES	
<b>Recaudador</b>		los recaudadores deberán completar los siguientes datos:	
		Número de contrato	
		Nombre del cliente	
		Número de factura	
		Forma de pago(Cheque, efectivo o Voucher)	
		Dirección	
	Hora de visita		
	Observación		
	Firma del cliente		
	Firma del cajero		
	<b>(Actividad nueva/propuesta)</b>		
	6	Recibe del Jefe de Cobranzas su cartera junto con la hoja de ruta y empieza a realizar su planificación de los cobros del día. <b>(Actividad nueva/propuesta)</b>	
	7	Realiza su gestión telefónica del día para preparar su recorrido.	
	8		
	9	Solicita a caja facturas por cobrar de clientes que tienen confirmado su pago.	
<b>Personal de caja</b>		Emite las facturas Solicitadas por el recaudador y entrega la original y una copia para el recibido de la misma.	
<b>Recaudador</b>	10	Recibe las facturas y sale a realizar su recorrido programado del día.	
	11	Cuando termina su recorrido llega a las oficinas y se dirige a caja a entregar los valores recaudados junto con la hoja de	



En este proceso se incluyeron algunas actividades con el propósito de mejorar algunas fases del mismo.

**Actividad # 3:** Se incluyo este paso con el propósito de darle facilidades a los recaudadores y agilizar el proceso de gestión.

**Actividad # 5:** La hoja de ruta servirá para generar un control y presión a los recaudadores durante su gestión de cobro.

**Actividad # 12, 13, 14, 15 y 16:** Se incluyo este paso en el proceso para dar seguimiento a los clientes y llevar una estadística del numero de visitas que se realiza a cada cliente y alimentar el sistema con las observaciones de los mismos.

**Actividad # 17:** Con este paso se puede verificar cuales son las razones de morosidad especificas de cada cliente y con ello saber que técnicas y estrategias utilizar.

Proceso nuevo propuesto

**3.5.13. PROCESO PARA CHEQUES DEVUELTOS O  
PROTESTADOS**

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		FECHA DE ELABORACIÓN: 14/01/2012
	<b>PROCESO PARA CHEQUES DEVUELTOS O PROTESTADOS.</b>		
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDADES	
<b>Jefe de cobranzas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>➤</li> <li>3.</li> <li>4.</li> </ol>	<p>Recibe los cheques protestados.</p> <p>Verifica el motivo de la devolución o protesto</p> <p>Si el cheque salió devuelto por mal endoso, identifica al cajero que realizo el depósito y solicita que vuelva a depositar el cheque y que adicione el valor de la comisión.</p> <p>Identifica el cliente que realizo el pago con dicho cheque y adiciona una copia de la factura con la que fue dado de baja el cheque en mención.</p> <p>Ingresa en el sistema el cheque protestado, detallando los motivos del protesto más el costo por la comisión del banco.</p>	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		FECHA DE ELABORACIÓN: 14/01/2012
	<b>PROCESO PARA CHEQUES DEVUELTOS O PROTESTADOS.</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	
<b>Recaudador</b>	5.	Realiza la gestión telefónica y coordina con el cliente la fecha del canje del cheque protestado.	
	➤	Si el cliente no define una fecha inmediata para el canje se archiva el documento hasta que el mismo sea canjeado.	
	6.	Entrega al recaudador el cheque protestado para que lo canjee con el cliente.	
	7.	Recibe el cheque y se acerca al domicilio del cliente para canjearlo.	
	8.	Una vez canjeado el cheque, entrega a caja el valor de la reposición.	
<b>Personal de caja</b>	9.	Recibe el valor de la reposición e ingresa en el sistema para dar de baja al cheque protestado.	

**Beneficio:**

Este proceso ayudara a llevar un control con los cheques protestados que maneja la empresa.

**Procesos existentes y no documentado por la empresa.**

**3.5.14. PROCESO PARA RECAUDACIÓN DE MENSUALIDADES CON DÉBITO A CUENTA BANCARIA Y TARJETA DE CRÉDITO.**

**Para nuevos afiliados**

1.

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		FECHA DE ELABORACIÓN: 14/01/2012
	<b>PROCESO PARA RECAUDACIÓN DE MENSUALIDADES CON DÉBITO A CUENTA BANCARIA Y TARJETA DE CRÉDITO.(Para nuevos afiliados )</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	
Asistente de Cobranzas	1	Recibe de Operaciones y beneficios la autorización de debito junto con una copia de la misma.	
	2	Revisa en la autorización de debito que estén completos los siguientes campos:  <b>Para débito a cuentas bancarias</b>	
	3	Número de cuenta, nombre del banco, tipo de Cuenta, número de cedula, nombre del dueño de la cuenta y número del contrato.	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		FECHA DE ELABORACIÓN: 14/01/2012
	<b>PROCESO PARA RECAUDACIÓN DE MENSUALIDADES CON DÉBITO A CUENTA BANCARIA Y TARJETA DE CRÉDITO.(Para nuevos afiliados )</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	
		<b>Para débito a tarjetas de crédito</b>	
	4	Número de tarjeta de crédito, nombre de la tarjeta, código de seguridad, número de cedula, nombre del dueño de la tarjeta y número del contrato.	
	5	Verifica en el sistema que se encuentren los datos de la autorización de debito correctamente ingresados.	
	6	Elabora una carta para el banco en donde adjunta el original de las nuevas autorizaciones de débito para que sean registradas y activadas.	
	7	Entrega al Jefe de Cobranzas la carta para su revisión y firma de la misma.	
	8	Archiva las copias de las autorizaciones de débito.	
	9	Recibe la carta y la envía al banco por medio del mensajero.	

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		FECHA DE ELABORACIÓN: 14/01/2012
	<b>PROCESO PARA RECAUDACIÓN DE MENSUALIDADES CON DÉBITO A CUENTA BANCARIA Y TARJETA DE CRÉDITO.(Para nuevos afiliados )</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	
	10	<p>Después de 24 horas laborales envía al mensajero a retirar la respuesta del banco sobre la aprobación o rechazo de la autorización de débito enviada anteriormente.</p> <p style="margin-left: 40px;">a. Si la autorización de debito fue aprobada continua con el proceso</p> <p style="margin-left: 40px;">b. Si la autorización de debito fue rechazada, confirma la negativa por medio de un mail indicando los motivos de la devolución al supervisor de ventas y le entrega la autorización original para el cambio respectivo.</p>	
	11	<p>Archiva la respuesta del banco y envía a debitar el cobro de las mensualidades y gastos administrativos.</p>	



EMPRESA DE MEDICINA PRE- PAGADA	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		FECHA DE ELABORACIÓN: 14/01/2012
	<b>PROCESO PARA RECAUDACIÓN DE MENSUALIDADES CON DÉBITO A CUENTA BANCARIA Y TARJETA DE CRÉDITO.( Para el envío al cobro del debito)</b>		
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDADES	
		<p>vía online con el detalle de los débitos que fueron acreditados a nuestras cuentas y los que no fueron efectivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Si no está efectivizado, llama al cliente y solicita tener saldos en su cuenta para el próximo envío de débitos.</li> <li>❖ Si está acreditado sigue el proceso.</li> </ul> <p>2. Sube la respuesta al sistema escogiendo el detalle de cada transacción no aprobada (no autorizaron, fondos insuficientes, tarjeta expirada etc.), el valor final debe cuadrar con el valor autorizado por el banco.</p> <p>3. Realiza la factura correspondiente, cierra la caja del día y entrega al supervisor de contabilidad para su archivo la caja con las copias de color azul de las facturas y al auxiliar de contabilidad otra caja con las facturas originales para que realicen el envío de las mismas a los clientes por medio del</p>	

EMPRESA DE MEDICINA PRE- PAGADA	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		FECHA DE ELABORACIÓN: 14/01/2012
	<b>PROCESO PARA RECAUDACIÓN DE MENSUALIDADES CON DÉBITO A CUENTA BANCARIA Y TARJETA DE CRÉDITO.( Para el envío al cobro del debito)</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	
<p><b>Asistente de Contabilidad</b></p> <p><b>Auxiliar de contabilidad</b></p>	<p>4</p> <p>5</p> <p>6.</p> <p>7.</p>	<p>Courier, las copias amarillas quedan para archivo de Cobranzas.</p> <p>Se realiza el detalle de lo facturado clasificado por banco detallando y se lo envía al (Asistente de pagos) y al Jefe de Cobranzas.</p> <p>Envía un cuadro de caja detallado y resumido al Dpto. de Contabilidad de la Clínica de los siguientes Bancos: Bolivariano, Guayaquil, Pacífico, con sus respectivas retenciones.</p> <p>Recibe las cajas, revisa y archiva.</p> <p>Recibe las cajas con las facturas originales y realiza el proceso de envío al Courier.</p>	

**3.5.16. PROPUESTA EXTRATEGICA PARA LA RECUPERACION DE CLIENTES POR FALTA DE PAGO**

El diseño de este proceso servirá para disminuir la deserción de clientes, aumentar el número de afiliados y brindarle al cliente una oportunidad de continuar con su seguro.

**(Proceso nuevo propuesto)**

**3.5.17. PROCESOS PARA LA REHABILITACION DE CLIENTES**

EMPRESA DE MEDICINA PRE-PAGADA	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		FECHA DE ELABORACIÓN: 14/01/2012
	<b>PROCESOS PARA LA REHABILITACION DE CLIENTES</b> <b>(Proceso Creado)</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	
<b>Jefe de cobranzas</b>	4.	Recibe al cliente e informa sobre los meses que mantuvo en mora.	
	a.	Si el cliente no acepta las condiciones finaliza el proceso.	
	b.	Si el cliente acepta las condicionantes de la empresa para la reactivación de su contrato continua con el proceso.	
	5.	Hace firmar una solicitud de rehabilitación en	

EMPRESA DE MEDICINA PRE- PAGADA	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		FECHA DE ELABORACIÓN: 14/01/2012
	<b>PROCESOS PARA LA REHABILITACION DE CLIENTES</b>  <b>(Proceso Creado)</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	
		<p>donde el cliente llena el historial médico y firma declarando que se encuentra actualmente sano.</p> <p>a. Si el cliente firma el documento =&gt; Se acepta el cobro.</p> <p>b. Si el cliente no firmar el documento =&gt; No se acepta el cobro (Ver anexo 3)</p> <p>6. Llena una autorización de debito para realizarle los siguientes cobros por las cuotas del seguro.(Ver anexo 4)</p> <p>4. Una vez aceptado el cobro se entrega la documentación al dpto. de operaciones y beneficios para la activación del mismo. <b>Jefe de Operaciones y Beneficios</b></p> <p>5. Recibe la documentación y reactiva el contrato.</p>	

### **3.5.18. ANALISIS PARA DISEÑAR Y DEFINIR LAS FUNCIONES EN EL AREA DE COBRANZAS.**

**El objetivo** principal de este trabajo, y por lo que es útil, es definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.

#### **Beneficios del análisis y definición de las funciones.**

Los beneficios más importantes que nos aporta son:

- Permitir acotar y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su posición.
- Eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas.
- Determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones del área tienen un responsable.

## JEFE DE COBRANZAS

#	FUNCIONES	PERIODICIDAD				
		DIARIA	SEMANAL	MENSUAL	ANUALES	ESPORADICAS
1	Establecer Políticas, proyectos y planes a favor del Área.					X
2	Mantener actualizados los procesos del área.			X		
3	Controlar y Supervisar el cumplimiento de Funciones y Procedimientos.	X				
4	Recuperación y negociación de deudas vencidas.	X				
5	Elaborar informes semanales y mensuales sobre la recaudación.		X	X		
6	Elaborar informes mensuales sobre la facturación.			X		
7	Revisar la planificación semanal y diaria que realicen los cobradores.	X	X			
8	Revisar la Hoja de Ruta que entrega el Cobrador al finalizar el día.	X				
9	Seguimiento a la cartera de recaudadores		X			
10	Informar al supervisor o jefe de ventas sobre clientes con problemas de pago.		X			
11	Controlar y minimizar los valores pendientes de cobro junto con las cancelaciones por mora.	X				
12	Gestionar, supervisar y controlar la recaudación mensual de clientes afiliados por medio de Admunifondos.	X				
13	Elaboración de reportes de la recaudación realizada por Admunifondos.		X			
14	Supervisar los cobros y utilización de las garantías de copagos hospitalarios.			X		
15	Gestión de cheques protestados.		X			
16	Envío de bases para descuentos a empleados de los corporativos que mantenemos en la empresa.			X		
17	Gestión telefónica para cobro a los clientes con recaudo a domicilio y oficina	X				
18	Mantener actualizado en el sistema el estado del cliente.(activo, suspendido, cancelado)	X				
19	Atención personalizada y vía telefónica con los clientes.	X				
20	Administración de cajas de los CMF y Asistencia Médica.	X				
21	Coordinar la facturación de las cajas de debito automático.		X			
22	Supervisar la disponibilidad de flujo en la caja de reembolso manejada en caja de cobranzas	X				
23	Realizar presupuesto del área de cobranzas				X	
24	Asistir a reuniones y comités		X			

**ASISTENTE DE COBRANZAS**

#	FUNCIONES	PERIODICIDAD				
		DIARIA	SEMANAL	MENSUAL	ANUALES	ESPORADICAS
1	Reemplazara al Jefe de Cobranzas cuando este lo requiera o se encuentre de vacaciones	X	X			
2	Revisar el ingreso de autorizaciones de debito en el Sistema.	X				
3	Realizar el proceso de recaudación con débitos automáticos en Cuentas bancarias y tarjetas de crédito.	X				
4	Dar seguimiento a las respuesta de los bancos con respecto a los cobros realizados por medio de debito automático.		X			
5	Facturación de débitos.			X		
6	Elaboración de reportes con la información facturada para GHK y contabilidad de Asme.		X			
7	Envío de reportes al GHK y contabilidad de Asme de los débitos realizados a las cuentas bancarias y tarjetas de crédito.		X			
8	Archivo de la facturación mensual y papelería en general.		X			
9	Elaboración de cartas con nuevas autorizaciones de débitos y enviarlas al banco.	X				
10	Realizar el proceso de cobro de ventas con primera cuota bajo la modalidad de debito automático.	X				
11	Gestión telefónica para cobro a los clientes con débito automático y copagos.	X				
12	Gestionar, controlar y custodiar los copagos por hospitalizaciones.	X				
13	Elaboración, envió y seguimiento de cartas para notificaciones a los clientes.			X		
14	Mantener una meta de recaudación mínima del 90% de la cartera de debito automático.			X		
15	Verificar direcciones de los clientes en los contratos e investigar en caso de cambio de dirección	X				
16	SopORTE y coordinación en el recorrido a los recaudadores	X				
17	Realizar el pedido de Suministros de Oficina.			X		
18	Sacar fotocopias y /o enviar Fax cuando se requiera		X			
19	Reemplazar a caja en ausencia del Cajero y en su hora de lunch.	X				

**RECAUDADOR**

#	FUNCIONES	PERIODICIDAD				
		DIARIA	SEMANAL	MENSUAL	ANUALES	ESPORADICAS
1	Realizar el seguimiento de los clientes de acuerdo a la cartera, llamando y visitándolos para el cobro respectivo.	X				
2	Mantener al tanto a los clientes de sus deudas por medio de la entrega de facturas y estados de cuenta, guardando la copia sellada de los mismos en la carpeta correspondiente.	X				
3	Llenar la hoja de ruta con el recorrido realizado y entregarla al Jefe de área en el término del día.	X				
4	Entregar, recibos con sus respectivos cheques o efectivos en caja al finalizar el día.	X				
5	Verificar las causas de devolución y de no recibidas las facturas e informar al Jefe de área.	X				
6	Verificar direcciones de los clientes en los contratos e investigar en caso de cambio de dirección	X				
7	Mantener la cantidad y los días de mora al mínimo posible	X				

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- Los aspectos teóricos utilizados en esta tesis permitieron conocer los conceptos básicos empleados en los procesos de cobranzas, contribuyendo a la optimización de los procesos existentes en la empresa.
- Las herramientas y métodos utilizados en esta investigación, fueron aplicadas en la presente tesis adecuadamente, las mismas que permitieron detectar las falencias que contienen los procesos del área de cobranzas.
- Las estrategias diseñadas para la optimización de los procesos, aportan con soluciones que permiten mejorar el porcentaje de recaudación, disminuir costos de gestión y optimizar recursos existentes en el área, permitiendo comprobar la hipótesis planteada.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar las estrategias propuestas en la presente tesis, para optimizar los procesos de recaudación en el departamento de cobranzas.
- Aplicar la estrategia de cambio en forma de pago a debito, para amenorar los costos por recaudo.
- Gestionar la recaudación oportuna de la cartera para minimizar los índices de morosidad, utilizando las técnicas y estrategias de gestión planteadas en la propuesta

## BIBLIOGRAFIA

**Alberto Díaz,**Ø Descripción de las Operaciones Típicas de una Empresa. ,Editorial Club de Estudio.

**Alberto Lardents,**Ø Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Procedimientos, seguridad y auditoria. Editorial Prentice Hall.

**BRACHFIELD, Pere J.** “Jaque a los impagados: el recobro de los impagados mediante la negociación efectiva con los morosos”. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 2004

**BRACHFIELD, Pere J.**“Recobrar impagados y negociar con morosos”. Barcelona: Ediciones Gestión 2000,S.A. 2002.

**BRACHFIELD PERE J.** Como Vender a Crédito y Cobrar sin Contratiempos. [Consulta: 7 mayo 2005]. Ediciones Gestión 2000

**CSFI,** “Microfinance Banana Skins 2008 – Risk in a blooming industry”. Centre for the study of financial Innovation, 2008. 3. Bibliografía

**DEVANEY, PATRICIA LEE.** “Beneficiando al cliente con ideales en pro al consumidor”, Monografía ACCION No. 14, ACCION International, Mayo del 2006.

**ETTINGER RICHARD Y GOLIEB DAVID,** 1980, Créditos y Cobranzas, De Continental, México.

**JUAN CARLOS VALDA: White Paper** Optimizando el Proceso de Cobranza © 2009 Aspect Software, Inc. Todos los derechos reservados.  
Noviembre 30, 2011 por Juan Carlos Valda

**LÓPEZ LÓPEZ ISAURO JOSÉ** Crédito y Cobranzas. Guía Práctica.  
Ediciones Contables y Administrativas, S. A. de. Diccionario Contable,  
Administrativo y Fiscal

**MANUAL DE PRÁCTICA MODERNA DE CRÉDITO Y COBRANZAS.**  
Estados Unidos: Alexander Hamilton Instituto Inc., 1976

**MISINO, DOMINICK J.** “Negotiate and Win: Unbeatable Real-World Strategies from the NYPD’S Top Negotiator.” McGraw-Hill Trade, May 19, 2004.

“Riesgo y Rentabilidad, Banca al consumidor y proceso de adquisición de cuentas.” Curso de capacitación en cobranza, ofrecido por la empresa Winners, 1998.

**Mori, Tiodita y Carranza, Luz.** Taller de capacitación: “La Cobranza Eficaz y su rol en el circuito integral del Activo”, curso interactivo de capacitación dirigido al área de cobranza del Banco Solidario – Ecuador , conducido en las ciudades de Guayaquil y Quito durante 11 -16 de Septiembre 2006,

**NAYLA PORTAS:** Auditoría y control interno fuente:  
[www.nonstopbrandig.com](http://www.nonstopbrandig.com) interno Fuente: [www.nonstopbranding.com](http://www.nonstopbranding.com)  
Por Federico Soto Roland

**Nimal A, Fernando.** “Managing Microfinance Risks - Some observations and suggestions”, Asian Development Bank, July 2008.

**REVISTA VENDAMAS** “De o golpe na inadimplência.Sao Paulo, Brasil. Febrero del 2006.

**RIAL, ASTRID,** “Las Mejores prácticas en las cobranzas al Consumidor”. Londres: VRL Publishing, Ltd., 2004.

**XXI SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE CRÉDITO EDUCATIVO,** APICE – IFARHU Ciudad de Panamá, Abril 7– 8 abril de 2005

**TESKIEWICZ, ALBERTO.** “Modelos predictivos para cobranza y refinanciación”. First Collection Summit, Credit Management Solutions, Buenos Aires, Argentina 2007.

“Políticas y Manuales de Cobranza y Recuperación de créditos” de las entidades de microfinanzas referidas en el presente documento

<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/02/organizacioncreditocobranza.html>

<http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/>

<http://www.morosologia.com/html/libros/libro2.htm>

[http://www.ineur.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=190:la-importancia-de-establecer-una-eficaz-estrategia-de-cobranza-&catid=54:boletin-septiembre-2010&lang=es.](http://www.ineur.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=190:la-importancia-de-establecer-una-eficaz-estrategia-de-cobranza-&catid=54:boletin-septiembre-2010&lang=es)

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**PRIMAS.-** En materia de seguros, la prima es el precio del seguro.

**CUOTAS.-** El concepto suele utilizarse para nombrar a la cantidad de dinero que se paga de manera regular a un club, asociación, etc.

**COLABORADOR.-** Persona que colabora en una tarea realizada en común con varias personas

**OPTIMIZACIÓN.-** Es la acción y efecto de optimizar. Este verbo hace referencia a buscar la mejor manera de realizar una actividad.

**PROCEDIMIENTO.-** Es la acción de proceder o el método de ejecutar algunas cosas. Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta.

**PROCESO.-** Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno o de una serie de fenómenos.

**CONDONACIÓN.-** La condonación (o remisión), en Derecho, es el acto jurídico mediante el cual una persona que es acreedora de otra decide renunciar a su derecho liberando del pago al deudor.

**RECAUDACIÓN.-** Cantidad de dinero o de bienes que se obtiene mediante un cobro.

**ESTRATEGIAS.-** Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

**TÉCNICAS.-** Es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado.

**DÉBITO AUTOMÁTICO.-** El débito automático es un sistema que permite pagar los servicios a través de un débito en la cuenta bancaria del usuario del servicio.

**AFILIADO.-** Un afiliado es el nombre formal que recibe aquel individuo u organización social que es miembro de una corporación.

**PREPAGO.-** Tipo de abono o contratación de los servicios contratados consistente en abonar por adelantado una cierta cantidad de dinero al prestado de servicio.

## **ANEXO # 1**

### **ENTREVISTA REALIZADAS A LOS GERENTES Y JEFES DE LAS AREAS RELACIONADAS CON EL DPTO. DE COBRANZAS.**

1. ¿Conoce los procesos del área de cobranzas?
2. ¿En el caso de conocerlos como Evalúa usted estos procesos?
3. ¿Cómo califica el desempeño del personal encargado de la cobranza de la empresa?
4. ¿Considera que el área de cobranzas necesita optimizar sus procesos y políticas?
5. ¿Qué procesos cree usted que deberían cambiar?
6. ¿Porque deberían cambiar los procesos señalados?
7. ¿Considera que es suficiente el personal que labora en el área de cobranzas?
8. ¿Si contesto si indique el por qué?
9. ¿Si contesto no indique el por qué?
10. ¿Cuál función cree usted que no le pertenece al dpto. de cobranzas y que este las realiza?

11. ¿Considera usted que existe algún proceso mal efectuado en esta o en alguna de las otras áreas de la empresa que ocasione retrasos en las funciones del área de cobranzas?

12. ¿Si escogió si por favor describa cual sería el proceso mal efectuado?

13. ¿Considera que los cobros que hace la empresa por sus servicios son elevados?

14. ¿Considera que los vendedores están completamente capacitados sobre el producto que ofrece la empresa?

15. ¿Existe un seguimiento en las ventas realizadas por los vendedores?

## **ANEXO # 2**

### **ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES DE LA EMPRESA DE MEDICINA PRE-PAGADA.**

1. ¿El dpto. de cobranzas le realiza recordatorios antes de que venza su pago a la mensualidad del seguro?
2. ¿Cuándo se encuentra atrasado en sus mensualidades recibe cartas y llamadas de gestión de cobro?
3. ¿Cómo considera la gestión de recaudo a domicilio?
4. ¿Cuáles son las falencias que percibe sobre el servicio de recaudo a domicilio?
5. ¿Qué opina sobre el servicio de débito automático?
6. ¿Desearía cambiar su forma de pago a debito automático?
7. ¿Cuáles son los motivos por los cuales no cambiaría su forma de pago a débito automático?
8. ¿Le gustaría que el personal de atención al público le recuerde sus fechas de corte y pago en el momento de su atención?





**5.- HÁBITOS DEL PROPUESTO AFILIADO**

- a.- Fuera de lo recetado por un médico, alguna vez, alguno de los solicitantes ha consumido cigarrillos, o algún producto que contenga nicotina?  
 Cantidad \_\_\_\_\_ Frecuencia: \_\_\_\_\_
- b.- Alguno de los solicitantes y/o dependientes ha tenido o tiene adicciones a drogas, alcohol u otras?  
 Cantidad \_\_\_\_\_ Frecuencia: \_\_\_\_\_

**6.- MÉDICOS TRATANTES O DE CABECERA DE LOS SOLICITANTES Y/O SUS DEPENDIENTES**

Solicitante	Nombre del Médico	Causa y fecha de última visita	Especialidad	Teléfonos

**7.- PLAN SOLICITADO Y DEDUCIBLES**

Nombre del plan: \_\_\_\_\_ Deducible seleccionado: \_\_\_\_\_  
 Frecuencia de pago de primas: mensual  trimestral  semestral  anual

**8.- BENEFICIOS ADICIONALES OPCIONALES**


**9.- BENEFICIARIOS DE LOS BENEFICIOS OPCIONALES****BENEFICIARIOS DEL TITULAR:**

Nombres y Apellidos	Parentesco	%	No. Cédula
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
<b>CONTINGENTES:</b>			
5.-			
6.-			

**10.- OTROS PLANES SEGUROS O MEDICINA PREPAGADA DE TODOS LOS SOLICITANTES QUE HAYAN ESTADO O ESTÉN VIGENTES INCLUYE IEES**

Compañía	Asegurado	Vida	Salud	Monto Asegurado

Reemplazará este contrato a uno de los arriba declarados Sí  No  , si es positivo a cual? \_\_\_\_\_



# ANEXO # 4

## AUTORIZACION DE DEBITO BANCARIO / TARJETA DE CREDITO

CIUDAD \_\_\_\_\_ DIA \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

SEÑORES: \_\_\_\_\_

Presente.-

De mis consideraciones:

Yo, \_\_\_\_\_ de cédula de identidad/pasaporte número \_\_\_\_\_  
(Dos Nombres y Dos Apellidos)

autorizo a ustedes debitar

MENSUAL  TARJETA DE CREDITO \_\_\_\_\_ CADUCA \_\_\_\_\_ NUMERO \_\_\_\_\_ Cod./Seguridad \_\_\_\_\_

TRIMESTRAL de mi  CUENTA CORRIENTE NUMERO \_\_\_\_\_ DEL BANCO: \_\_\_\_\_

SEMESTRAL  CUENTA DE AHORROS NUMERO \_\_\_\_\_ DEL BANCO: \_\_\_\_\_

ANUAL

El Monto reportado por \_\_\_\_\_ en cada período de pago por las cuotas estipuladas en el contrato de Prestación de Servicios Médicos número \_\_\_\_\_ este valor deberá ser acreditado en la Cta.  Cta. Ahro.  Cta. Que \_\_\_\_\_ mantiene con ustedes.

Atentamente.

\_\_\_\_\_  
FIRMA

## **ANEXO # 5**

### **ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE COBRANZAS**

1. ¿Podría dar una descripción sobre el área de cobranzas?
2. ¿Indique la cantidad de personal que conforma el área?
3. ¿Cómo esta dividida la cartera?
4. ¿Describa las funciones del personal de cobranzas?
5. ¿Detalle un promedio mensual de la cantidad de contratos excluidos por mora?