

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



PROYECTO DE INVESTIGACION

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

ANÁLISIS DE LA CARTERA DE CLIENTES DE LA EMPRESA LIDIA MENDIETA GALLARDO S.A., L.M.G (COBRANZAS, MARKETING, COURIER, LEGAL) PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS APLICADAS A LA CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES AÑO 2014

AUTORES:

JENNY ALEXANDRA MENA CASTILLO

EVELIN LILIANA VARGAS SEVILLA

TUTOR:

ING AZUCENA GONZALEZ C. ESP

GUAYAQUIL- ECUADOR

2014

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Jenny Alexandra Mena Castillo

Evelin Liliana Vargas Sevilla

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “**ANÁLISIS DE LA CARTERA DE CLIENTES DE LA EMPRESA LIDIA MENDIETA GALLARDO S.A., L.M.G (COBRANZAS. MARKETING, COURIER, LEGAL) PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS APLICADAS A LA CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES AÑO 2014**”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del proyecto de grado en mención.

Guayaquil, 28 de Febrero del 2015

Jenny Alexandra Mena Castillo
C.I.:0917903155

Evelin Liliana Vargas Sevilla
C.I.:0925284127

DEDICATORIA

Dedico este Proyecto de Tesis a Dios, a mi Padre y a mis hijos.

A Dios por la vida y por qué ha estado conmigo en cada paso que doy, Cuidándome y dándome fortaleza para continuar,

A mi Padre Luis Mena Accinni, a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que en este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

A mis hijos Audrey y Arlex, por qué cada día tiene sentido estando con ustedes, son los testigos silenciosos de mi lucha cotidiana en busca de un mejor futuro, mi esperanza, mi alegría, mi vida y la culminación de este trabajo y de lo que representa. Ustedes son lo más importante en mi vida, y todo lo que soy es por ustedes.

A todos ustedes dedico el producto de mi esfuerzo.

Jenny Alexandra Mena Castillo

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a personas increíbles, que siempre han estado en mi vida brindándome su apoyo

A María Sevilla, mi mami que incondicionalmente ha estado apoyándome y brindándome su amor e implantando en mí deseos de superación y energía para continuar cuando mis fuerzas decaían.

A Joffre Vargas, mi querido papá que entre risas ha inculcado en mi fortaleza y coraje para continuar los retos.

A mis hermanas, Brigitte, Rebeca y Sofía Zamora, gracias a que existen en mi vida me he esforzado por ser una mejor hermana y su ejemplo a seguir.

Evelin Liliana Vargas Sevilla

AGRADECIMIENTO

A Dios por que ha estado en todo momento conmigo, por la fortaleza, salud, bendiciones, por ser la luz en todo este camino, sin Dios no soy nadie, con Dios lo tengo Todo.

A mi Padre Alberto Mena Accinni, aunque no estás aquí para celébralo juntos, sé que desde el cielo, gozas de mucha alegría al saber que logre uno de mis sueños. ¡Promesa Cumplida Papi!

A mi Madre Carmelina Castillo H., gracias por tu apoyo incondicional, y darme palabras de aliento para alcanzar mis metas,

A mi Tía Piedad Torres, por confiar en mí, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba. ¡Gracias Tía por apoyarme en Mis Estudios!

A mis hermanos; por siempre confiar en mí

A mis hijos Audrey y Arlex que son el motor de mi vida el cual me ha encaminado seguir adelante, quienes siempre me esperaban despiertos cuando llegaba de la Universidad, y me llenaban de besos y mimos, y me decían pronto Mamá serás Mi Ingeniera Comercial. ¡Os Amo mis tesoritos!

A mí cuñada Abg. Lidia Mendieta de Mena, Gracias a Ud. pude crear mi tema de tesis, Gracias Lidia por su gran apoyo.

A mi tutora Ing. Azucena González C. por sus conocimientos y experiencias para desarrollarme profesionalmente de manera exitosa.

A mis Maestros que con sus conocimientos, ayuda oportuna y desinteresada contribuyeron con la finalización de este trabajo

A mis amigas e compañeras por su apoyo incondicional en todo momento.

Jenny Alexandra Mena Castillo

AGRADECIMIENTO

A Dios que me ha otorgado la valentía suficiente para continuar con luchando por mis sueños.

A mi tutora, Azucena Gonzales por su valiosa tutoría, quien con su generosidad y conocimientos supo orientarme metodológicamente de manera correcta.

A mi grandiosa amiga Jenny Mena, que gracias a su apoyo y paciencia hicieron esta experiencia especial.

Evelin Liliana Vargas Sevilla

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Guayaquil, 05 de enero del 2015

Certifico que el Proyecto de Investigación titulado: **“ANÁLISIS DE LA CARTERA DE CLIENTES DE LA EMPRESA LIDIA MENDIETA GALLARDO S.A., L.M.G (COBRANZAS, MARKETING, COURIER, LEGAL) PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS APLICADAS A LA CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES AÑO 2014”** ha sido elaborado por las señoritas Jenny Alexandra Mena Castillo y Evelin Liliana Vargas Sevilla bajo mi tutoría y que el mismo reúne los requisitos para ser defendidos ante el Tribunal que se designe para el efecto.

ING. AZUCENA GONZALEZ C. ESP

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA A INVESTIGAR	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Diagnóstico del problema.....	1
1.3. Planteamiento del problema	2
1.4. Formulación del problema	2
1.5. Sistematización del problema	2
1.6. Objetivo general de la investigación	2
1.7. Objetivos específicos de la investigación.....	3
1.8. Justificación de la investigación.....	3
1.9. Delimitación y alcance de la investigación	4
CAPÍTULO II	5
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
2.1. Antecedentes referentes.....	5
2.2. Marco teórico referencial	10
2.2.1. Clientes.....	10
2.2.2. Características del servicio de cobranzas	16
2.2.3. Planificación estratégica de las ventas	23
2.2.4. Estrategias de captación de clientes	30
2.2.5. Plan de marketing.....	32
2.3. Marco legal.....	35
2.4. Marco conceptual	36
2.5. Hipótesis.....	44

2.6. Declaración de las variables	44
2.7. Operacionalización de las variables	45
CAPÍTULO III	46
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.1. Tipo de investigación	46
3.2. Enfoque de la investigación	47
3.3. Métodos de la investigación.....	48
3.3.1. Método inductivo	48
3.3.2. Analítico sintético	48
3.4. Técnicas e instrumentos de la investigación	48
3.5. Aplicaciones de instrumentos.....	49
3.6. Población y muestra	50
3.6.2. Muestra.....	50
3.7. Procesamiento de datos y análisis de los resultados.....	51
CAPÍTULO IV	69
LA PROPUESTA.....	69
4.1. Título de la propuesta.....	69
4.2. Justificación de la propuesta	69
4.3. Objetivo general de la propuesta	70
4.4. Objetivos específicos de la propuesta	70
4.5. Listado de contenidos y flujo de la propuesta	70
4.5.1. Desarrollo de la Propuesta.....	70
4.5.1.2 Mejoramiento del servicio.....	70
4.5.2. Manual de funciones departamento de ventas.....	73
4.5.3. Posicionamiento de marca.....	78
4.6. Impacto/producto/beneficio obtenido.....	80
4.7 Plan estratégico	80
4.7.1 Misión	80
4.7.2 Visión	80
4.7.3 Objetivos	81
4.7.3 Valores	81
4.7.4 Servicios	81
4.7..5 Análisis de Porter	82
4.7.5.1 Competidores	82
4.7.5.2 Nuevos competidores	83
4.7.5.3 Clientes.....	83

4.7.5.4 Proveedores	83
4.7.5.5 Productos sustitutos.....	83
4.8 Estrategias para atraer clientes	84
4.9 Desarrollo de la propuesta.....	86
4.9.1 Mejoramiento del servicio.....	86
4.9.2 Analisis del estado de resultado proyectado.....	90
4.9.3 Publicidad.....	90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
Conclusiones	94
Recomendaciones.....	95
ANEXOS.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características del servicio	17
Tabla 2 Operacionalización de las variables	45
Tabla 3 Tiempo de trabajo en la empresa.....	59
Tabla 4 Realización de segmentación de la cartera de clientes.....	60
Tabla 5 Establecimiento de estrategias.....	61
Tabla 6 Análisis de los procesos	62
Tabla 7 Metodología que cuenta	63
Tabla 8 Programa de fidelización.....	64
Tabla 9 Gestión de cobranza	65
Tabla 10 Aplicación de estrategia	66
Tabla 11 Aplicación de estrategia	67
Tabla 12 Manual del gerente general	74
Tabla 13 Contador externo	75
Tabla 14 Coordinador de investigación, localización y contacto.....	76
Tabla 15 Ejecutivo de cobranzas	77
Tabla 16 Cuadro de objetivos planteados con sus respectivas estrategias	85
Tabla 17 Cronograma de la Propuesta.....	87
Tabla 18 Proyección de la Propuesta.....	88
Tabla 19 Estado de Resultado Proyectado	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1 Ubicacion de LMG Cobranzas	4
Grafico 2Flujograma de recuperación de la cartera vencida	20
Grafico 3Organigrama.....	34
Grafico 4 Tiempo de trabajo en la empresa.....	59
Grafico 5Realización de segmentación de la cartera de clientes.....	60
Grafico 6Establecimiento de estrategias.....	61
Grafico 7 Análisis de los procesos	62
Grafico 8 Metodología que cuenta	63
Grafico 9 Programa de fidelización.....	64
Grafico 10 Gestión de cobranza	65
Grafico 11 Aplicación de estrategia	66
Grafico 12 Aplicación de estrategia	67
Grafico 13 Logotipo	78
Grafico 14 Diagrama de Porter.....	82
Grafico 15 Principales clientes	83
Grafico 16 Banner publicitario	90
Grafico 17 Página Web.....	91
Grafico 18 Página Web.....	91
Grafico 19 Pagina Web.....	92
Grafico 20 Pagina Web.....	92
Grafico 21 Pagina Web.....	93

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Formato de encuestas al personal administrativo	99
Anexo 2 Entrevista dirigida a los clientes	102
Anexo 3 Encuestas	104
Anexo 4 Carta de Autorización	106
Anexo 5 Acta de constitución de la compañía	107

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo ha sido desarrollo con la finalidad de poder analizar la cartera de cliente de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas. Marketing, Courier, Legal), esto debido que a pesar de que existe el pago puntual de muchos clientes, también se han analizado y desarrollado dentro del presente trabajo estrategias con las cuáles se pueda captar un mayor porcentaje de clientes nuevos, ya que esto asegurará que la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas. Marketing, Courier, Legal), siga en el mercado ofreciendo sus diversos servicios.

Por lo tanto, el presente documento está estructurado de manera organizada, a través de capítulos en los cuáles se puede evidenciar los temas a desarrollar de manera indispensable para entender completamente el proceso que requiere tanto la recuperación de carteras perdidas, como la realización de estrategias para captar a nuevos clientes.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa que desea sobresalir en el mercado debe contar constantemente de estrategias que le permitan desarrollar y ofrecer un producto o servicio con un diferenciador para poder tener la atención del público de interés. Sin embargo no basta solo con desarrollar nuevos productos para que una empresa se mantenga, ya que además es necesario aplicar las respectivas estratégicas de marketing, y darles el respectivo seguimiento a los clientes, con la finalidad que en base a sus percepciones identificadas, poder crear cada vez más, nuevos y mejores productos.

Una empresa que tiene mucho tiempo en el mercado, probablemente tenga a su haber muchos clientes, especialmente cuando la empresa ofrece su diversidad de productos y servicios con diferentes formas de pago como por ejemplo a crédito, seguramente esta empresa tendrá una amplia cartera de clientes por cobrar, lo cual resulta importante ya que los clientes siempre valoran el que se les provea de productos para satisfacer sus necesidades con muchas facilidades, sin embargo muchas veces resulta un dolor de cabeza cuando las empresas se enfrentan a clientes desligados de sus responsabilidades de pagos.

Poder cobrar hasta el último centavo, para una empresa le generará expectativas para seguirse desarrollando en el ámbito comercial, sin embargo también es sumamente necesario que las empresas desarrollen estrategias que les permitan captar a más clientes, gracias al desempeño de todo un departamento y la fuerza de ventas que con sus gestiones podrán garantizarle a la empresa alcanzar sus metas con alta productividad y rentabilidad.

Por ello, a continuación se analizará a la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas. Marketing, Courier, Legal), dentro de la cual se necesitan desarrollar varias actividades que les permita cobrar y recuperar la cartera de clientes, así como se ha determinado desarrollar estrategias mediante las cuáles se pueda lograr la captación de nuevos clientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1. Tema

Análisis de la cartera de clientes de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas. Marketing, Courier, Legal), para el desarrollo de estrategias aplicadas a la captación de nuevo clientes. Año 2014.

1.2. Diagnóstico del problema

Lidia Mendieta Gallardo S. A., L. M.G (Cobranzas, Marketing, Courier, Legal), es una empresa ubicada en la Ciudad de Guayaquil que tiene 30 años conociendo la recuperación del Sistema Financiero, como es la sistemática de la cartera de Clientes, ya que tiene sólidos conocimientos sobre estas áreas, su propietaria trabajó como ejecutiva de Cobranzas en el Banco Filanbanco. Desde allí inicio la idea de crear una empresa para satisfacer las necesidades de recuperación de la Cartera de Clientes.

Actualmente, uno de los principales problemas que afecta al sistema financiero es la dificultad en cuanto a la recuperación de cartera, el mismo que tiene su origen en el crecimiento de créditos con problemas. Conscientes de lo antes mencionado la Empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A. L.M.G., le ofrece el servicio externo de cobranzas, todas sus gestiones están encaminadas a que se reduzca de forma sistemática la cartera vencida, evitando en lo posible el cobro por la vía judicial

Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas. Marketing, Courier, Legal), ha manejado durante muchos años una cartera de clientes pequeña pero muy rentable y sólida, ya que la ha podido mantener, siendo estos clientes los generadores de grandes ingresos para el país.

Una empresa debe de conocer que los clientes son quienes tienen el poder de decisión, si en algún momento desean buscar un proveedor en cualquier ámbito, ya que toman en consideración ciertos aspectos para la elección efectiva de la empresa con la cual van a trabajar.

No debe de existir una dependencia tan directa de la cartera de clientes de una empresa, ésta siempre debe de seguir buscando nuevos nichos que puedan compensar si en algún momento se terminan los negocios con las grandes empresas.

1.3.Planteamiento del problema

Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas, Marketing, Courier, Legal), no ha planteado estrategias de captación de nuevos clientes, que ayuden a mejorar y mantener su cartera, y así generar más incrementos en sus ventas y en efecto de su rentabilidad. Los generadores de ingresos para las empresas son los clientes, ya que son quienes deciden o no contratar un determinado bien o servicio.

1.4. Formulación del problema

¿Cuál son los parámetros que mejorarían la cartera de clientes de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas, Marketing, Courier, Legal), en el momento que se establezcan estrategias de captación?

1.5. Sistematización del problema

En la sistematización del problema se plantea lo siguiente:

- ¿Cuáles son los tipos de clientes que actualmente mantiene la empresa?
- ¿Qué aspectos han permitido que Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas, Marketing, Courier, Legal), pueda mantener su actual cartera de clientes?
- ¿Qué empresas puedan acceder a los servicios de Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas, Marketing, Courier, Legal)?

1.6 Objetivo general de la investigación

- Analizar la cartera de clientes de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas, Marketing, Courier, Legal) para establecer estrategias que permitan la captación de nuevos clientes, asegurando que la empresa pueda tener un incremento de sus ventas y de su rentabilidad, ya que es lo primordial para que pueda mantenerse dentro del mercado evitando depender de un solo cliente.

1.7. Objetivos específicos de la investigación

- Conocer los tipos de clientes que actualmente mantiene la empresa.
- Determinar cuáles han sido los aspectos que han permitido que Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas, Marketing, Courier, Legal), pueda mantener su actual cartera de clientes.
- Buscar que empresas dentro del grupo objetivo de la empresa, puedan acceder a los servicios de Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas, Marketing, Courier, Legal).

1.8 Justificación de la investigación

El propósito del presente trabajo investigativo es establecer estrategias de captación de clientes potenciales dando como primer resultado el incremento de las ventas de la empresa así como de su rentabilidad lo que la permitirá a la empresa de Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas, Marketing, Courier, Legal). volverse más competitiva y extender su participación en el mercado.

El cliente es el principal motivo que permite que toda empresa se esfuerce día a día por obtener buenos resultados en el sector que se desarrolla, considerando que en la actualidad resulta necesario para las empresas contar con una gestión adecuada del área de cobranzas, de modo que sean capaces de reducir el porcentaje de la cartera vencida. Lo que lleva a ratificar que el presente trabajo servirá de apoyo para que los ejecutivos del área comercial de la empresa pongan en práctica estrategias de rendimiento empresarial.

1.9 Delimitación y alcance de la investigación

Objeto: Cartera de clientes de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas. Marketing, Courier, Legal).

Campo: Ventas

Aspecto: Estrategias Captación de clientes

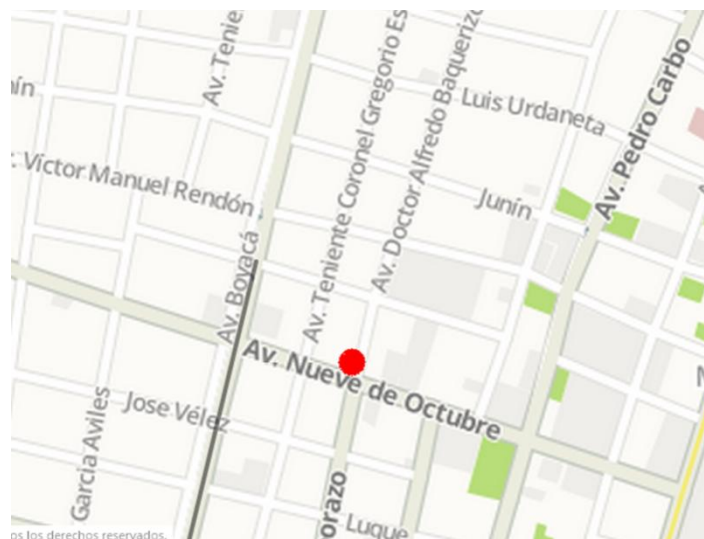
Tema: Análisis de la cartera de clientes de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas. Marketing, Courier, Legal), para el desarrollo de estrategias aplicadas a la captación de nuevo clientes.

Problema: No se han desarrollado estrategias de captación de clientes para la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas. Marketing, Courier, Legal).

Delimitación espacial: Provincia del Guayas, Guayaquil.

Dirección: Baquerizo Moreno 1119 y 9 de Octubre esq. Edificio Plaza, 7mo piso, oficina 703.

Grafico 1 Ubicación de LMG Cobranzas



Fuente: Google Maps

Delimitación Temporal: 2014

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes referentes

Evolución de las Cobranzas

Referenciando la información publicada por Fernández (2010), la historia de la Cobranza y posteriormente al Crédito, se inició hace muchos años con el denominado trueque, el mismo que consistía en el intercambio de bienes y valores, a raíz de que estas actividades se fueron popularizando hasta el punto de que en la actualidad se desarrollan a diario y conforman la base de cualquier actividad comercial y financiera. Consecuentemente, "el mundo de las cobranzas" surge con el propósito de compartir todos los aspectos relacionados con esta actividad.

En general, en procesos de crédito las ventas se hicieron en términos de 12 meses, pero aun cuando los términos de seis o nueve meses se ofertaban, no era raro para una cuenta de pendientes de pago por un período mucho más largo, de hasta 24 meses o más.

Con la restauración de las costumbres comerciales y los hábitos, las referencias de crédito adquirieron mayor importancia, aunque en la mayoría de los casos, la información adecuada seguía faltando. Algunos posibles compradores tomaron la precaución de utilizar los nombres de las personas prominentes que conocían al poner órdenes a crédito. Sin embargo en la mayoría de los casos, los comerciantes tomaron sus posibilidades.

Condiciones de venta, tal como se desarrollaron durante la década de 1800, reflejan los cambios en la economía en rápida expansión. El período de 12 meses, que había prevalecido, mostró una tendencia a ser más corto. Por la década de 1830, el plazo medio de venta fue de unos seis meses.(Fernández, 2010).

Durante las épocas en que existió un empeoramiento de las condiciones económicas, la eficacia de la recuperación se volvió crucial para poner de relieve el impacto de los préstamos deteriorados en los balances de las entidades. Por esta razón, se vio obligada a

revisar de manera significativa, las reglas, los procesos de cobranzas y el enfoque en la gestión del cliente.

Los modelos de calificación para la cobranza, haciendo pleno uso de toda la información disponible, en particular los de la oficina externa, se proponen como una herramienta valiosa para la segmentación, lo que resulta en la definición de las estrategias y la optimización de la gestión de recursos. La situación actual ofrece una oportunidad para mejorar y perfeccionar los procesos de gestión de la recuperación de la cartera vencida a través de las empresas especializadas en el área de cobranzas, lo que proporciona a las instituciones la capacidad de ser puntual al cambio es esencial para hacer frente a la crisis, de la que sólo las instalaciones más avanzadas, eficientes y eficaces pueden surgir.

Estado del Arte

Como estado del arte se establece a la realización de una tesis expuesta por los egresados de la Universidad Estatal de Milagros Edgar Guamán y Dalia Pacheco realizado en él (2013), quienes presentaron el título enunciado de la siguiente forma “Estudio de la factibilidad para la creación de un empresa dedicada a la recuperación de cartera vencida de las casas comerciales en el cantón Milagro”. Puesto que presentaron como problema el exceso de otorgamiento de crédito sin realizar los debidos análisis sobre la solvencia del cliente, creando de esta forma estrategias que sean de ayuda a los empresarios, administradores, y gerentes de las casas comerciales.

A su vez se encontró la realización de un proyecto de grado efectuado por Stefanny Barona egresada de la Escuela Politécnica del Ejercicito identificando como tema el siguiente, “Modelo de gestión financiera para maximizar las utilidades de la empresa Asefinco SCP, dedicada a prestar servicios de cobranzas a empresas comerciales y financieras de la ciudad de Quito” expuesta en él (2013). Se realizó el presente trabajo debido a que no existe un modelo de gestión financiera que permita maximizar sus utilidades y adicional que se mantenga como actividad la prestación de servicios de asesoría financiera, contable, cobranza judicial, extrajudicial y administrativa de todo tipo de cartera, para que posterior a esto se realice la elaboración de estrategias, por ende este trabajo se asemeja al que las presentes autoras desean realizar.

Tomando como referencia el artículo publicado por la Revista Líderes el 19 de mayo (2014), La empresa Bangara S.A., surgió hace 15 años en la Ciudad de Quito, desde

entonces se ha especializado en el área de servicios de cobranzas de carteras vencidas tanto de instituciones financieras como de instituciones del sector empresarial. Para la empresa, la gestión de cobranzas representa el principal activo, y tal como se menciona en el artículo de Revista Líderes:

“Cobrar deudas vencidas puede ser una tarea incómoda y que pocos se atreven. Tanto el acreedor como el deudor se molestan en época de pago y, casi siempre, no hay un procedimiento en que ambas partes estén satisfechas. Sin embargo, alguien tiene que hacerlo y más de uno estaría dispuesto a pagar, para que le ayuden con este trámite engorroso y que concluya con éxito. Esta fue la visión que tuvo Pablo Arroyo a mediados de 1999. En ese entonces, el país atravesaba la crisis bancaria más aguda y era el peor escenario para emprender un negocio”.

Gracias a su trayectoria en el mercado, la empresa Bangara S.A. ha logrado establecerse como la principal empresa de cobranzas a nivel nacional, lo cual le ha permitido establecer un portafolio de 35 clientes a nivel nacional. Como modelo para el éxito, la empresa ha desarrollado sus actividades enfocándose en la calidad, el establecimiento de metas y la verificación de los resultados. Considerando que la tarea de cobranzas puede ser percibida como una tarea complicada por parte de las empresas, que generalmente causa incomodidades tanto para el deudor como para el acreedor, como respuesta a ello Bangara proporciona un servicio de cobranzas externas con el propósito de que ambas partes queden satisfechas.

Entre las principales motivaciones para el desarrollo de esta empresa se atribuye el hecho de que no existía un proceso adecuado de comunicación entre las partes intervinientes (deudor – acreedor), adicional a ello existía la necesidad de que los portafolios de deudas en las instituciones financieras y en las instituciones empresariales en general sean gestionados de forma más técnica y especializada para evitar los inconvenientes que pudieran llegar a presentarse en el proceso, tales como el vencimiento de la cartera, o cuentas incobrables.

Como antecedentes se puede agregar que el propietario y mentalizador de la idea de crear la empresa Bangara, fue el sr Arroyo, quien formó parte de la Gerencia de Crédito del Banco Continental durante la época comprendida entre 1988 – 1996, y en el Banco del Austro entre los años 1996 – 2000, donde pudo identificar las principales falencias que generalmente suelen presentarse en el área de cobranzas. (Revista Líderes, 2014).

Según Revista Líderes (2014):

Con la inversión de USD 30 000 de unos ahorros de Arroyo nació Bangara, con la consigna de brindar asesoramiento a los deudores para encontrar la mejor vía para cumplir sus deudas y que la entidad bancaria no asimile las pérdidas. Ello, a través de un estudio de capacidades de pago y generación de recursos para que el deudor tenga alternativas para finiquitar sus compromisos. El hostigamiento o juicios no forman parte de su método, por ello lo definen como un 'servicio Premium' de cobranzas.

Una de las principales claves del éxito de esta empresa, se debe a las técnicas de cobranza que aplican, puesto que le proporcionan al deudor alternativas eficientes que resultan menos incómodas y molestas en comparación al hostigamiento o los juicios que generalmente son empleados por los departamentos de cobranzas. Adicional a esto, la empresa ha ido implementando nuevos mecanismos de cobranzas como la utilización de un sistema automático de llamadas, y la ampliación de su línea de servicios. Esto no solo le permitió ampliar su cartera de clientes sino también trabajar de manera más eficiente para mantenerse en el lugar donde se encuentra.

Otra de las compañías importantes en el sector de las cobranzas es SIC Contac Center (2014), la cual se encuentra ubicada en la Ciudad de Quito e inició sus operaciones a partir del año de 1996, lo cual le ha permitido adquirir experiencia e ir creciendo de forma sostenida en el mercado, con el pasar de los años la empresa se ha logrado adaptar a los cambios y tendencias en el mercado, ya que no solo ha ido ampliando su infraestructura sino también contratando más personal y actualizando constantemente la tecnología utilizada, por lo que ha logrado mantenerse en los primeros lugares del sector de cobranzas externas.

Partiendo de estas referencias, en el sector de las empresas que proporcionan el servicio de cobranzas, se menciona el caso de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A. L.M.G., la cual ofrece este servicio, consciente de los problemas que afectan al sistema financiero y empresarial, lo cual se puede definir como la dificultad de recuperación de la cartera vencida, lo cual se genera debido al incremento de créditos. Esta empresa cuenta con aproximadamente 30 años de experiencia en el sector como filian a la firma Filancard S.A., y de forma independiente a partir del año 2000 proporcionando el servicio de cobranza externa para Filancard y Bco. Del Pacifico para la cobranza de tarjeta de crédito: MasterCard, Bco. Del Austro y la ya desaparecida empresa Casa Tosí.

Sin embargo se hace referencia a un análisis de trabajos similares, los mismos que se presentan a continuación. Se identifica a Raquel García la cual realizo su proyecto de tesis titulado “Desarrollo e implantación de un sistema de captación y fidelización de clientes en entorno web” este trabajo fue realizado en Madrid en Junio del (2005), este trabajo se enfocó en que el encuentro de nuevos métodos de fidelización por parte de los clientes y entre ellas una nueva forma de comunicación con su público objetivo, a través de la realización de una página web.

Para Narcisa Mendoza y Glenda Rivas (2011), egresadas de la Universidad Estatal de Milagro de la unidad académica de Ciencias Administrativas y Comerciales, realizaron como tesis para la obtención de su título el siguiente tema, “Implementación de un sistema integral en la microempresa “Moto repuesto Mendoza” para mejorar los procesos y las utilidades”.

Teniendo como problema la falta de expansión de técnicas y procedimientos que permitan el crecimiento de la empresa, se generó una solución para que la administración funcione correctamente, que debe ser aplicada conjuntamente con sus habilidades de planear, organizar y controlar de manera efectiva. Teniendo similitud con las estrategias que se desean conseguir en el trabajo a realizar.

En cambio María del Rosario Martínez egresada de la universidad Tecnológica de Querétaro - México realizado en él (2014), elaboro su tesis titulada “Análisis del área comercial y desarrollo de estrategias de la empresa Consorcio Científico del Bajío, S.A. de C.V.” en la cual obtiene el título de ingeniero en innovación y desarrollo empresarial.

Este proyecto fue realizado puesto que se identificó como problema la falta de realizar un análisis completo con números y estadísticas más certeras sobre los recursos que en verdad se requieren para hacer un trabajo de calidad, ser eficaces y cubrir los objetivos. Por ende la finalidad de este proyecto fue el desarrollo de estrategias acorde al análisis de los factores que influyen en el área comercial.

2.2. Marco teórico referencial

2.2.1. Clientes

Concepto de clientes

Según lo menciona Kotler (2013, pág. 35):

Los clientes son maximizadores del valor. Compran a la empresa que, desde su punto de vista, ofrece el mayor valor de entrega al cliente, que se define como la diferencia entre el valor total para el cliente y el costo total para el cliente.

En términos generales, un cliente es una persona u organización que se beneficiará de los bienes y servicios ofrecidos por la organización o institución. De hecho, estos pueden estar enmarcados en uno de los tres tipos de clientes.

Básicamente, se puede decir que los clientes son el pilar fundamental de cualquier empresa o institución, ya que sin clientes no tendrían rentabilidad y consecuentemente no tendrían razón de ser. Para la mayoría de las organizaciones la comprensión de los clientes es la clave del éxito y es por este motivo que es imprescindible que el impulso constante para satisfacer sus necesidades, no sólo sea una preocupación para los responsables de llevar a cabo las tareas de marketing; la satisfacción de los clientes es una labor de todos en la organización.

Todos los miembros de la estructura organizacional deben apreciar el rol que cumplen los clientes en ayudar a la empresa a cumplir los objetivos propuestos. Para asegurarse de que todos entiendan el papel del cliente, muchas organizaciones continuamente realizan programas de capacitación corporativa orientados a obtener la satisfacción del cliente. Para llevar a cabo este propósito, generalmente se debe considerar lo siguiente:

- Fuente de información e ideas: La satisfacción de las necesidades de los clientes requiere que las organizaciones mantengan un estrecho contacto con ellos. Los vendedores pueden acercarse a los clientes mediante la realización de la investigación de mercados y otros métodos de retroalimentación que animan a los clientes a compartir sus pensamientos y sentimientos. Con esta información los vendedores son capaces de aprender lo que los clientes piensan de sus actuales esfuerzos de marketing y recibir sugerencias para hacer mejoras. Además les permite ofertar la penetración de nuevos productos (bienes o servicios) solicitados por sus clientes.
- Afecta actividades a lo largo de organización: Para la mayoría de las organizaciones las decisiones tomadas por el equipo de marketing son en base a su principal motor, el cliente. Por ejemplo, la reacción del cliente en el diseño de un producto puede afectar el tipo de materias primas utilizadas en el proceso de fabricación del mismo. Por lo tanto, la creación de un entorno orientado a la localización, la comprensión y la satisfacción de los clientes es imprescindible.
- Necesarios para sostener la organización: Por último, los clientes son la razón de una organización que está en el negocio. Sin clientes o el potencial de atraerlos, una empresa no es viable. En consecuencia, los clientes y las ganancias también son claves para la creación y mantenimiento de puestos de trabajo dentro de la organización.

Tipos de Clientes

Para Bastos (2009, pág. 5): g

El tipo de cliente. La creación de carteras por clientes no es una tarea fácil, ya que éstos no se comportan ni lineales ni mecánicamente. Así, hay tantos tipos de clientes como tipos de personas, aunque para realizar el trabajo, el vendedor opta por una distinción sencilla entre clientes actuales y clientes potenciales.

Considerando que existe factores que diferencian a los clientes de una empresa, esta clasificación generalmente suele hacerse en: clientes actuales, clientes anteriores y clientes potenciales, los mismos que se detallan a continuación:

1. Clientes actuales

Referenciando a Bastos (2009), estos constan de clientes que han comprado o utilizado los bienes o servicios de una organización, por lo general dentro de un período de tiempo determinado. Para algunas organizaciones el marco de tiempo puede ser corto pero otras pueden llegar a determinarlo como cliente existente a pesar de que no han adquirido ningún bien o servicio en los últimos años. Los clientes existentes son, con mucho, el más importante de los tres grupos de clientes, ya que tienen una relación actual con una empresa y, en consecuencia, dan a la empresa una razón para permanecer en contacto con ellos.

Adicionalmente, los clientes existentes también representan el mejor mercado para las ventas futuras, especialmente si están satisfechos con la relación que actualmente tienen con el vendedor. Conseguir que los clientes existentes compren más es significativamente menos costoso y requiere menos tiempo de búsqueda a diferencia de los nuevos clientes, principalmente porque saben y confían en la empresa y, si se gestiona correctamente, son de fácil acceso con las apelaciones de promoción.

2. Los clientes antiguos

Este grupo se compone de aquellos que anteriormente han tenido relaciones con la organización normalmente a través de una compra anterior. Sin embargo, el vendedor ya no siente que el cliente es un cliente existente, ya sea porque no han comprado a la comercialización dentro de un determinado período de tiempo o por otras indicaciones.

El valor de este grupo para la empresa dependerá de si la relación anterior del cliente se considera satisfactoria para el cliente o el vendedor. Por ejemplo, a un ex cliente que sentía que no fueron tratados bien por el vendedor será más difícil convencerlos de que vuelvan a comprar de nuevo frente a un ex cliente cuyo nivel de satisfacción con el producto o la atención recibida fue mayor.(Bastos, 2009).

3. Los clientes potenciales

Tomando en consideración lo que menciona Bastos (2009), la tercera categoría de clientes incluye a aquellos que todavía no han adquirido el producto, pero poseen lo que la empresa considera que son los requisitos para convertirse, finalmente, en clientes existentes. Los requisitos para convertirse en un cliente incluyen cuestiones tales como tener una necesidad de un producto, que poseen los medios económicos para comprar, y que tiene la autoridad para tomar una decisión de compra.

La localización de clientes potenciales es un proceso continuo, por dos razones. En primer lugar, los clientes existentes pueden convertirse en clientes antiguos (por ejemplo, decisión de comprar a un competidor) y, por lo tanto, debe ser sustituido por nuevos clientes. A pesar que se considera que los clientes existentes son la mejor fuente para las ventas futuras, los nuevos clientes son necesarios para que un negocio se expanda significativamente.

Características de los Clientes

Según Fernández (2009, pág. 103), “El conocimiento de las características del cliente es el factor fundamental para obtener el éxito en nuestra estrategia comercial”.

Uno de los aspectos más importantes que una empresa debe hacer es identificar las características de sus clientes, lo cual se logra a través de una técnica llamada la segmentación del mercado. Para ello, debe tener suficiente información sobre los consumidores que conforman el mercado para que pueda centrarse en el grupo que tiene más probabilidades de comprar sus productos. Los vendedores miran varias características para determinar quiénes son sus consumidores, las cuales se detallan a continuación:

- **Demográfica**

Los vendedores utilizan características demográficas para identificar y segmentar su mercado objetivo. Los datos demográficos normalmente incluyen: edad, género, raza, ingresos, estado de la vivienda, la educación, el empleo y el estado civil. En nuestro país el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos es una de las mejores fuentes de este tipo de información, ya que permite obtener información actualizada correspondiente al último censo poblacional.

- **Psicográfica**

Mientras que la demografía indica cuáles son los clientes potenciales, la psicografía indica por qué adquieren los productos. La psicografía incluye características tales como actitudes, creencias, opiniones, emociones y valores de los clientes potenciales. Muchas empresas de investigación de mercado recogen estos datos a través de los grupos de análisis, entrevistas y encuestas y combinado con los datos demográficos, esta información puede ayudar a crear un perfil más centrado de su consumidor.(Fernández E. , 2009).

- **Geográficas**

Las características geográficas descomponen la base de consumidores por la geografía, el área metropolitana, la densidad de población y el clima. Estas métricas pueden no representar un papel importante en la comercialización de algunos tipos de empresas, pero son fundamentales para otras.

- **Conductual**

La información conductual es importante para entender mejor lo que impulsa a los consumidores a comprar los productos. Las características conductuales, considerando lo que menciona Fernández (2009), incluyen métricas como la ocasión de compra, beneficios buscados, la condición de usuario, tasa de uso, la tasa de lealtad, etapa de preparación y la actitud.

Cartera de clientes de una empresa

Para Bon (2012, pág. 135), “Una base de datos o documento estructurado usado para registrar todos los clientes – customer - de un proveedor de servicio”.

La base de clientes es el grupo de clientes que repetidamente compran los bienes o servicios de una empresa, los mismos son la principal fuente de ingresos para una empresa. La base de clientes se puede considerar el mercado objetivo del negocio, donde los comportamientos de los clientes se conocen bien a través de estudios de mercado o de la experiencia pasada.

1. Creación de la cartera de clientes

Todos los negocios comienzan con ningún cliente, sin embargo, la empresa posteriormente comienza a ganar usuarios. Los clientes satisfechos se convierten en compradores debido a la repetición y se convierten en el núcleo de la empresa y este es el proceso que crea la base de clientes. A medida que los productos adquieren mayor participación en el mercado, la empresa gana clientes que demuestran mayor interés en el producto, ya que alcanza los niveles más altos de funcionalidad, uso o valor. A medida que el cambio a estos clientes de mayor prioridad continua, comienzan a ser una fuente más grande de ingresos para la compañía, y se convierten poco a poco en la base principal y al cual el negocio presta más importancia. Generalmente, los vendedores investigarán a sus compradores para aumentar el conocimiento sobre los mismos y ampliar su cartera existente.

2. Técnicas para ampliar la cartera de clientes

Para Esteban (2009, pág. 5):

Muchas organizaciones han comenzado a gestionar su cartera de clientes como un activo estratégico fundamental para conseguir los objetivos perseguidos, y lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Esta visión de futuro de la gestión apunta, además de a comprender y conocer el valor del cliente, con el objeto de mantener relaciones duraderas, a maximizar el valor del tiempo de vida de los clientes, basando su gestión en el concepto del cliente como un activo.

- Conocer al cliente: El conocimiento es poder, y saber exactamente a quién está apuntando el negocio le pondrá un paso por delante de los competidores. Antes de salir a ganar nuevos clientes es importante que la empresa se haga las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente ideal? ¿Qué los motiva? ¿Qué puede el negocio proveerles que hará mejor o más eficiente sus vidas? Conocer las respuestas a estas preguntas le dará un punto de apoyo en la adquisición de nuevos clientes.
- Investigar la industria. ¿Cuáles son las últimas tendencias en el área de los negocios? ¿Quiénes son los líderes de la industria? ¿Qué ha cambiado en los últimos años?
- Extender la red de negocio a lo largo y ancho y un paso fuera de su zona de confort con el fin de diferenciarse frente a los clientes potenciales. Si el negocio es principalmente minorista, se debe considerar la posibilidad de una forma de servicios consultivos de vez en cuando. La clave está en mostrar la flexibilidad del negocio, la apertura y la innovación para que los clientes y potenciales clientes se sentirán atraídos por la empresa.
- Medios de comunicación. Este es particularmente el caso en el mundo de los negocios. Si desea ampliar su alcance, es importante familiarizarse con los métodos más recientes de la expansión de negocio, como son las redes sociales: Facebook, Twitter, y otras plataformas de medios sociales que son formas fácilmente accesibles y probadas para un perfil de la empresa, así como los canales que ofrecen contacto con nuevos y potenciales clientes.

- Demostrar su experiencia. Hay un sinnúmero de maneras que la empresa puede obtener nuevos clientes potenciales con el fin de despertar su interés acerca de su negocio o servicio. Iniciar un blog que trata sobre temas relevantes en su área de negocio. Participar como ponente en conferencias, instalaciones educativas u oficios espectáculos que cubren su industria y que le permitirá exponerse a los clientes potenciales e interesados en el producto (bien o servicio).

2.2.2. Características del servicio de cobranzas

El servicio de cobranzas generalmente es visto como el último paso del ciclo de subvenciones de préstamos o créditos realizados por las empresas, pero en realidad la recuperación tiene una parte mucho más integrada en el conjunto de procedimientos de una empresa. En los últimos años, las empresas especializadas han desarrollado nuevas estrategias de recuperación más efectivas. El creciente interés en el servicio de cobranzas parte del énfasis en el análisis de la promoción y el crédito en toda la industria, así el entorno cambiante y cada vez más competitivo en el que operan las empresas. La recuperación es un servicio importante permitiendo a las empresas retener a los clientes y liberar fondos para el desembolso de nuevos préstamos. Este es un proceso estratégico clave para generar buenos hábitos y una cultura de reembolso por parte de clientes.

El servicio de cobranzas que proporcionan las empresas también puede ser considerado como una forma de generar ingresos para la institución mediante la conversión de las pérdidas de ingresos. El proceso de recuperación se considera como una parte esencial del ciclo de crédito y no sólo como el último paso del proceso comercial. Durante el procedimiento de recuperación, las instituciones reciben retroalimentación sobre las condiciones generales y actividades específicas de cada sub-procesos: promoción, evaluación, aprobación y desembolso. Por lo tanto a continuación se presentan las características del servicio dependiendo del tipo de cobranzas:

Tabla 1 Características del servicio

Características del servicio de cobranzas	
Cobranza preventiva	Se basa en el seguimiento que se realiza a toda la cartera de clientes de las empresas con el propósito recordar el vencimiento de la deuda y a su vez obtener un compromiso de pago por parte del cliente deudor. Generalmente se realiza a través de correos electrónicos, mensajes de texto y llamadas telefónicas por parte del personal asignado.
Cobranza administrativa	Se procede a ejecutar este tipo de cobranzas siempre y cuando no se haya obtenido un resultado positivo una vez desarrollado el proceso de cobranza preventiva. En este caso se hace uso de cartas, llamadas telefónicas e incluso visitas personales al lugar de residencia y laboral hasta conseguir algún tipo de acuerdo.
Cobranza extrajudicial	Se ejecuta únicamente en caso de que exista algún tipo de desacuerdo entre las partes involucradas, sobre todo debido a que el deudor no emite ningún tipo de respuesta a la solicitud de pago de la deuda realizada por la empresa. En estos casos interviene un abogado quien se encarga de presentar el caso al juzgado y exigir el pago.
Cobranza judicial	Una vez que se hayan agotado las instancias de cobro habituales y en caso de no tener respuesta del deudor, se procederá a la cobranza judicial, en la cual el abogado asignado hará uso de la fuerza pública y tramitará el juicio Ejecutivo Mercantil, procediendo a través de la coerción y el embargo con el propósito de garantizar el pago de la obligación contraída por el deudor.

Fuente: (Guamán & Pacheco, 2013)

Gestión de cobranzas

Considerando que la gestión de cobranzas se define como el conjunto de actividades coordinadas que se desarrollan de manera oportuna para lograr la recuperación total de los préstamos y créditos vencidos. Este proceso es convertir activos líquidos admisibles en la forma más rápida y eficientemente como sea posible mientras que se gestiona la disposición del cliente para responder a las transacciones futuras.

Por lo tanto, el proceso de recuperación requiere una interacción significativa con el cliente, comenzando con una revisión a fondo de la situación y mantener contactos con los clientes de manera oportuna y frecuente hasta que se logre la recuperación total del crédito. Se debe presentar a los clientes opciones pagos adecuados y oportunos en cada caso; todas las actividades de recolección deben ser grabadas para facilitar la monitorización continua y control del cumplimiento por parte del cliente de los términos

negociados. Algunos tipos de actividades de recuperación se enumeran a continuación, seguido por un gráfico que ilustra todo el procedimiento:

- a) Análisis del caso concreto: ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones iniciales del préstamo/crédito? ¿Por qué no se demora en el pago? En estos casos se utilizan las fuentes la información interna y externa, como las agencias de crédito y listas morosos.
- b) Ponerse en contacto con el cliente: ¿Qué es la información proporcionada por el cliente? ¿Dónde está el cliente? ¿Qué medidas se han tomado antes?
- c) Demostrar interés: ¿Cuál es el problema que subyace a la falta de pago? ¿Qué tipo de Cliente es?
- d) Proponer una alternativa: ¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo es convencer al cliente de las ventajas de un pago al vencimiento a fin de promover en su mente una cultura de pago positiva.
- e) La obtención de las obligaciones de pago: ¿Se ha desarrollado una buena negociación? El gestor de cobranzas debe identificar claramente cuándo, dónde, cómo y cuánto el cliente tiene que pagar.
- f) El cumplimiento de los compromisos de pago: ¿El cliente tiene una fecha de pago acordado? ¿El cliente demostró su voluntad de pagar el préstamo? El objetivo es ser constante durante todo el proceso de recuperación. No es suficiente llegar a un acuerdo ya que también dependerá de la buena voluntad y la actitud positiva del cliente; el personal responsable de la recuperación debe dar seguimiento a los compromisos pago.
- g) El registro de las actividades de cobranza: ¿Las actividades de recolección se ejecutan de manera coordinada?
- h) El seguimiento de los casos: ¿Se conoce la situación de recuperación y las operaciones que se han desarrollado en cada caso?

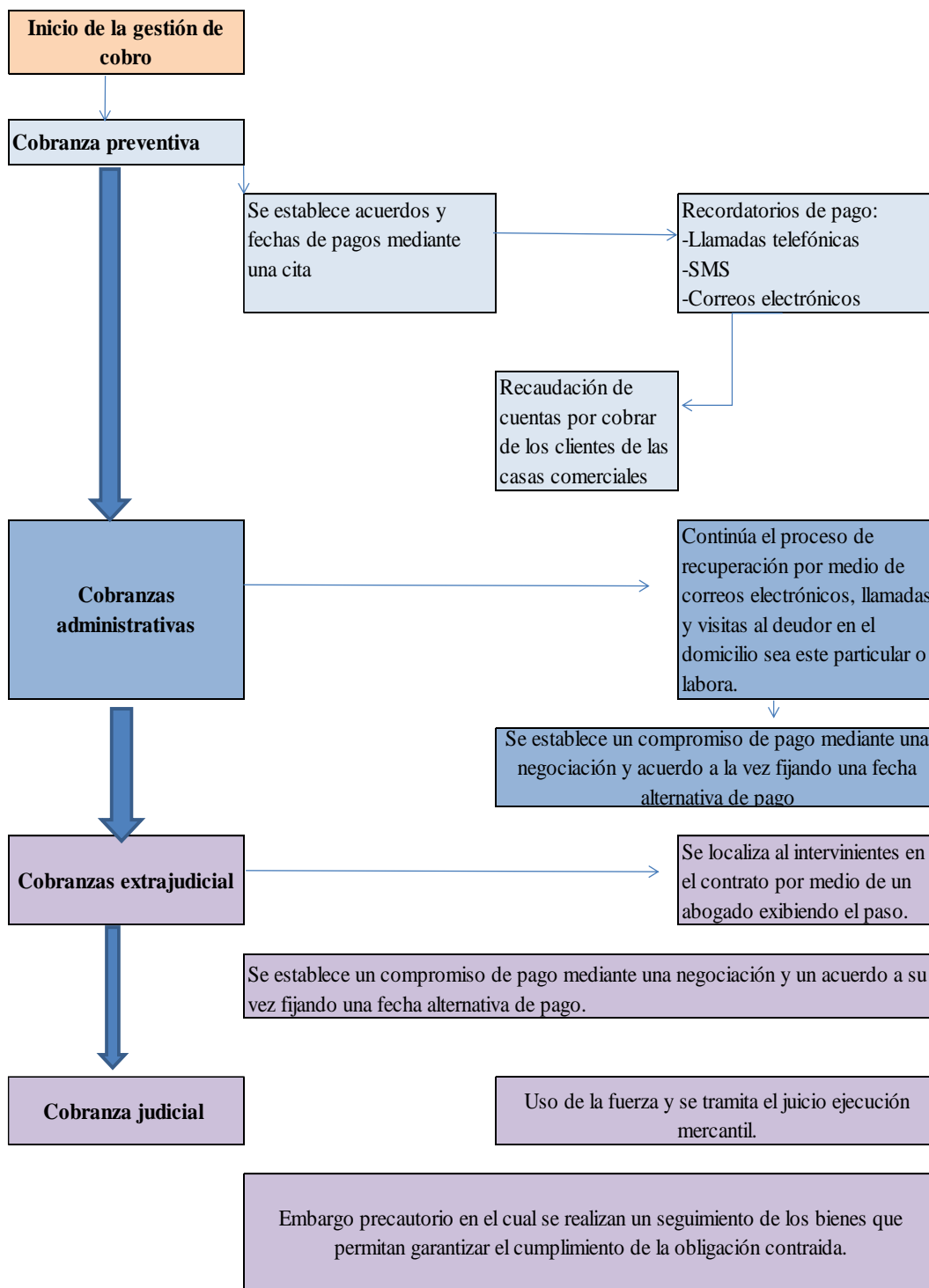
- i) La intensificación de las actividades de recolección: ¿Cuál es el mejor curso de acción para recuperar el préstamo de inmediato? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Cuánto se puede recuperar mediante un procedimiento judicial? Cuando un préstamo llega a ese punto, ¿El único objetivo es la recuperación del préstamo, incluso si esto significa perder el cliente?
- j) Definición de la pérdida de préstamo: El gestor de cobros debe definir claramente las condiciones en que un préstamo es considerado como una pérdida, es decir, cuándo se convierte en una cuenta incobrable.
- k) Esta es, probablemente, cuando todos los intentos de recuperar los fondos se han desarrollado sin éxito y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. El gestor de cobros debe medir la necesidad de iniciar los procedimientos judiciales, reportar la falla por parte del cliente y emprender todas las acciones que procedan en Derecho.

Tipos de cobranzas

Referenciando la información presentada en el proyecto de Guamán y Pacheco (2013), existen tres tipos de cobranzas entre las cuales se determina el tipo de accionar dependiendo del tipo de acuerdo previamente establecido, estas se describen a continuación:

- a) Cobranza simple: Este tipo de cobranzas aplica a las operaciones relacionadas al cobro de créditos y/o préstamos vencidos a través de documentos contables tales como cheques, pagarés y letras de cambio.
- b) Cobranza a la vista: En este caso el pago de la deuda se lo realiza al contado y de manera inmediata sobre el total del valor establecido previo acuerdo entre las partes involucradas.

Grafico 2Flujograma de recuperación de la cartera vencida



Fuente: (Guamán & Pacheco, 2013)

- c) Cobranza a plazo: En este tipo de cobranza la deuda debe ser cancelada en el plazo pactado durante el acuerdo, es decir, se determina una fecha de vencimiento futuro que deberá ser cumplida por el deudor.

Servicio al cliente

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo. La atención al consumidor final, se define como la actividad de evaluar, anticipar y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Esto es posible gracias a la colaboración del personal y la prestación de los procesos de calidad, que están diseñados para entregar eficientemente una gama de servicios a los clientes, y este caso a los usuarios bancarios.

Para toda empresa, el requisito fundamental que debe ofrecer, es un buen servicio al cliente, esto garantizará la fidelidad y hará sentir al cliente que la empresa a la cual acude para comprar un producto y hacer uso de un servicio, se preocupa por sus necesidades. Lo mismo ocurre en los bancos, si un banquero, a través de los colaboradores ofrece un buen servicio, entonces los usuarios sentirán una cercanía con su banco, pero ¿cuáles son los principios básicos de un buen servicio al cliente?

Principios del Servicio al cliente en Ecuador

En Ecuador los diversos sectores comerciales cuentan con una serie de principios, que les sirve de guía al momento de atender al cliente, a la vez les ayudan a no equivocarse durante la atención ofrecida. A continuación se procede detallar los cinco principios del servicio al cliente más usado en Ecuador:

1. **Actitud Positiva:** Permite condicionar la actitud de las personas, que están al otro lado del mostrador, aquellos empleados con actitud positiva fácilmente pueden transmitírselas a los clientes, el sonreír, atender rápidamente el teléfono, permitirá ganarse fácilmente a los clientes.
2. **Comunicación Positiva:** El atender a los clientes, significa tener que comunicarse, si lo que se desea es tener una comunicación exitosa, una buena comunicación será la clave para esto, el alentar positivamente a los clientes internos y externos generará reacciones de satisfacción. El preguntar ¿Cómo

está, como se siente hoy, en que puedo ayudarlo? Es un claro ejemplo de comunicación positiva.

3. **Entender a los clientes:** En Ecuador, las empresas tanto pequeñas como grandes, basan sus esfuerzos, en entender a los clientes, ya que es la única manera de poder cumplir y satisfacer sus necesidades. El escuchar al cliente primero antes que emitir un comentario es indispensables, para que sienta que se valora lo que está pidiendo, además el darle solución a sus problemas, es percibido rápidamente por los clientes. El éxito de atender al cliente, es realizarle preguntas efectivas.
4. **Amabilidad:** Es considerado el eslabón para concretar ciertos negocios, por ejemplo, si un cliente está a punto de concretar una compra, el darle una sonrisa, ciertos consejos de uso sobre un producto o servicio generará seguramente relaciones más sólidas con los clientes.
5. **Desempeño:** Es importante tener en mente, que por más buena actitud y motivación que tengan los empleados, si no saben hacer su trabajo no servirá de nada. El que los empleados de una empresa, además de ser amables y positivos con los clientes, que realicen de forma correcta sus actividades laborales, así como cumplir con sus responsabilidades y usar las herramientas de empresa, será un diferenciador que clientes identificarán frente a las otras empresas.

Después de tener un panorama general de los principios de atención al cliente al Ecuador, indiferentemente de la naturaleza de negocio que se maneje, es importante centrarse en los bancos, ya que estos también consideran otros aspectos para que sus empleados brinden un buen servicio.

1. Conocer a los clientes, puesto que no son todos iguales y cada uno merece una atención diferente.
2. Identificar las diferencias entre un cliente y otro, brindando un servicio en base a esas diferencias, esto asegurará el camino al éxito.
3. Visualizar la perspectiva que tienen los clientes sobre el banco.
4. Tratar a los clientes, como a uno quisiera que los traten.

5. Facilitar el entendimiento bidireccional, es decir entre el cliente y los empleados, es importante generar una buena comunicación, iniciando con una capacitación para los empleados.
6. Medir la satisfacción del cliente, haciéndolos evaluar el servicio que le han brindado, se podrán tomar correctivos en el caso de que algo se esté haciendo mal.
7. Emplear medios tecnológicos para acercarse más al cliente.
8. Construir en ellos la lealtad.
9. Tener actitud positiva ante los clientes, generará optimismo en ellos.
10. Hacer algo adicional por los clientes, esto también será contribuido con más lealtad hacia la empresa.
11. Brindar un buen servicio al cliente espontáneo y coherente.

Con el objetivo de captar a más clientes, no sólo a través de los productos que se ofrecen, sino que además se tome en cuenta todas las necesidades de aquellos clientes escuchándolos y ubicándolos como el centro principal de todo negocio, en Suiza en 1946, se establecieron estándares para el servicio al cliente, donde aproximadamente asistieron 25 países para firmar aquel acuerdo. En el Ecuador también se firmó este acuerdo, que se basa en un Sistema de Gestión de Calidad para aumentar la satisfacción de los clientes, se la aplicó en primera instancia en sectores comerciales, luego se procedió a aplicarla en el sector bancario.

2.2.3. Planificación estratégica de las ventas

Según lo menciona García (2011, pág. 92), “Una de las labores de un director de ventas es estar involucrado en toda la planificación que se realice en la empresa, sea esta estratégica, de marketing, etc. No se puede entender que hoy una empresa pueda realizar planes serios sin oír ni considerar la voz y la opinión de ventas”.

Las ventas estratégicas y planificación de marketing es uno de los componentes más críticos en la actualidad en el mundo de los negocios. Hay dos aspectos clave de la planificación estratégica: la construcción de ésta y su ejecución. Sin embargo, no todas las empresas pueden desarrollar eficientemente este proceso.

La gran mayoría de las organizaciones de ventas no tienen objetivos tácticos de ventas definidos en un plan de marketing. En general, el plan de ventas se compone de las metas de ingresos, estrategias, iniciativas y actividades medibles tácticas para la consecución de

los objetivos propuestos. El establecimiento de un plan táctico con líneas de tiempo es importante para la empresa, así como también la rendición de cuentas le permitirá sostener el crecimiento rentable en los mercados de destino, reducir la pérdida de clientes y maximizar los ingresos. Sin embargo existen factores que pueden afectar el resultado de los planes de ventas, tales como son:

- El no entender al cliente,
- Las malas comunicaciones,
- La sobreestimación de competencia de recursos,
- La infravaloración de los requisitos de tiempo,
- Descoordinación entre los miembros del equipo.

Las empresas exitosas comienzan alineando sus objetivos de negocio con sus ventas y la planificación de metas y al final crear métricas de rendimiento táctico a corto plazo y compromiso para cumplir con esos objetivos de negocio. Luego entrenan regularmente a su personal para una mejor ejecución. El plan estratégico es fundamentalmente un proceso de responder a cinco preguntas:

1. ¿Quién es el cliente?
2. ¿Qué crea el valor para el cliente?
3. ¿Cuál es la misión?
4. ¿Cuál es el plan?
5. ¿Cuáles son los resultados deseados?

Para ser eficaz, el plan debe basarse en saber quién es el cliente y qué resultados que la empresa debe ofrecer a ese cliente. Aunque el concepto es simple, responder a las cinco preguntas básicas puede ser complejo. Los mejores planes estratégicos están centrados en el cliente y en el mercado.

A pesar de la finalización de un plan estratégico sólido, todavía hay enormes barreras para ejecutar ese plan. La gestión se siente obligada a examinar y medir constantemente los resultados y logros, y terminan centrándose en el lado equivocado del problema, se

requiere invertir el tiempo apropiado para ayudar al equipo de trabajo a definir las actividades específicas necesarias para superar constantemente su plan de ventas.

El verdadero foco no debe estar en los resultados, sino más bien en las actividades diarias que permitan al personal de ventas lograr sus metas diarias. Estos logros diarios se definen como indicadores de rendimiento (KPI), que consisten en objetivos específicos bien definidos y medibles, es decir, tareas que apoyan la consecución del plan estratégico.

En la ingeniería de las tácticas necesarias para apoyar la estrategia que impulsa los resultados. Con demasiada frecuencia las empresas no reconocen la necesidad de impulsar estrategias de marketing dentro de su territorio por lo que no invierten suficiente tiempo. Al igual que con la mayoría de los esfuerzos de planificación, un plan de ventas debe lograr lo siguiente:

- Debe crear un proceso de empoderamiento que permita al equipo de ventas formar parte de la creación del plan.
- El equipo de ventas debe utilizar una plantilla de planificación sólida y estándar, que refuerce la estructura, y que permita a la vez desarrollar fortalezas individuales.
- La planificación debe llevarse a cabo a la longitud de un mínimo de tres meses antes de que concluya. (Plazos variarán dependiendo de su ciclo de ventas).

Cabe destacar que para la construcción del plan, existen varios componentes que se deben considerar:

- Tácticas
- Estrategia
- Objetivos
- Roles
- Misión
- Visión
- Valores

Objetivos de Ventas

Como lo indica Fernández (2009, pág. 85), “Los objetivos de ventas están integrados a rasgos generales en los objetivos de marketing pero además se refieren a las unidades comerciales a las que se asignan mercados, canales y clientes por unidades territoriales”.

Los objetivos de ventas son las metas que la empresa pretende lograr con su negocio, y representan un aspecto muy delicado del proceso de planificación del negocio, ya que de acuerdo con los objetivos que le dan, también hay que planificar los recursos que tiene para su consecución.

La fase de establecimiento de objetivos es muy importante, ya que le pone en comparación con la idea de negocio, con la viabilidad, con los mercados en los que desea operar, los clientes potenciales a quienes quieren vender el producto, los competidores que ya operan en el mercado y todo un conjunto de parámetros que hay que tener en cuenta al preparar un plan de negocios para que la empresa sea exitoso y convincente.

Las metas deben tener algunos aspectos muy específicos que deben ser solucionados teniendo en cuenta el "método de SMART", que es un método que le da la dirección correcta para alcanzar los objetivos propuestos. SMART es un acrónimo de: tiempo, específico, medible, acción, y realista, como un objetivo específico cuando indica claramente y sin posibilidad de malinterpretar lo que quiere lograr.

Fines del incremento de ventas

Para Palacín (2009, pág. 64):

El incremento de ventas puede ser muy grande y sin límite en el tiempo. Sin embargo, la reducción de costes es limitada en porcentaje: una vez realizados los ajustes de costes ya no se pueden reducir más ya que pueden perjudicar a las ventas o a las ventajas competitivas de la empresa.

Una empresa puede querer aumentar las ventas, ya sea para superar un problema en el corto plazo o como parte del crecimiento previsto de la empresa en el largo plazo. Generalmente hay dos tipos de situación en la que usted necesita para aumentar las ventas.

1. En el corto plazo: La empresa está reaccionando a un problema, como por ejemplo la pérdida de uno o más clientes, disminución de un mercado o de la llegada de un nuevo competidor.

2. A medio y largo plazo: La empresa está tomando un enfoque más considerado y deliberados como parte del crecimiento previsto del negocio.

Los enfoques que tome serán diferentes en cada una de estas situaciones. Algunos enfoques ofrecer mejores resultados a largo plazo, pero se necesita más recursos y tiempo para librarlos. Otros enfoques son más eficaces en el corto plazo. Es importante utilizar los métodos adecuados dependiendo de la situación a la que la empresa se enfrenta, para ello es importante realizar un diagnóstico de problemas a corto plazo.

En el corto plazo el problema es por lo general la incapacidad para generar ventas suficientes para llenar su producción existente o capacidad operativa. La empresa puede estar reaccionando a:

- La pérdida de una o más órdenes significativas,
- La pérdida de una o más cuentas de clientes,
- El fracaso de un nuevo producto o servicio lanzado al mercado.

Es importante identificar y comprender las causas de los déficits en las ventas. Por ejemplo, si un cliente importante no ha realizado un pedido o ha cerrado su cuenta, tratar de averiguar por qué. Los clientes suelen explicar por qué han tomado esa decisión. Además, es importante para la empresa que trate de establecer algún patrón o tendencia que pueda analizar. Los siguientes factores pueden ayudar a identificar y diagnosticar las causas:

1. Punto de falla: Si existe un patrón o tendencia, ¿Dónde está ocurriendo el problema? La empresa no puede ganar, o estás perdiendo, los pedidos a partir de:
 - Los clientes potenciales,
 - Los clientes habituales,
 - Los clientes que se han intentado una vez, pero no van a volver,
 - Los clientes con una necesidad especial.

Si la empresa puede identificar donde el punto de fallo es, usted puede comenzar a mirar los procesos que esté utilizando.

- **Percepciones de los clientes:** Los clientes perciben la falta de compromiso por parte de su negocio para ellos, para su producto o mercado.
- **Proceso de Marketing:** Si la empresa no está recibiendo suficientes clientes, ¿Los clientes son suficientes clientes potenciales conscientes de sus productos y servicios? ¿Está demasiado alto el precio de los beneficios que ofrece? ¿La especificación del producto no es adecuada para las necesidades de los clientes?
- **Proceso de venta:** Si la empresa está recibiendo un buen nivel de respuesta, pero no suficientes pedidos, ¿El seguimiento es deficiente o lento? ¿La empresa está poniendo a los clientes antes de cierre? ¿Está fallando el equipo de ventas? ¿Está fallando para mantener la relación con los clientes?
- **Amenaza competitiva:** ¿Existe una nueva y fuerte amenaza competitiva? ¿Un competidor acaba de lanzar un producto o servicio nuevo o mejorado? ¿Existe un fuerte competidor llevando a cabo una campaña o precio promocional descuentos agresivos?
- **La calidad del producto:** ¿La empresa tiene problemas de entrega; son sus productos poco fiables; son aptos para el propósito de los clientes; tienes lenta o pobre servicio post-venta?

Una vez que entienda las causas, a continuación, puede hacer algo al respecto. Para esto se toma como referencia lo establecido por Fernández (2009), quien menciona que por lo general tiene el lujo del tiempo para poder planear su crecimiento del negocio y establecer metas, en lugar de reaccionar a un problema de forma inmediata. La clave para el crecimiento de éxito es la comprensión y la búsqueda de las capacidades de la empresa a las oportunidades que ha identificado en el mercado. Tener una clara estrategia de marketing es importante.

Una vez identificadas las razones subyacentes para la necesidad de aumentar las ventas, ahora se puede empezar a buscar soluciones adecuadas. A continuación se muestra una serie de posibles soluciones que se pueden considerar. (Fernández G. , 2009).

- **Mejorar los procesos de marketing y ventas:** A menudo, las empresas simplemente no generan suficientes clientes potenciales, para ello sería necesario que se mejores las estrategias de marketing y ventas con la finalidad de atraer a los clientes y desarrollar eficientemente los procesos de negociación.

- **Ofrecer un descuento de ventas:** Se puede ofrecer un descuento a corto plazo para alentar a los usuarios existentes a comprar más o para atraer nuevos clientes.
- **Promover un mayor uso por los usuarios existentes:** Se puede animar a los usuarios existentes o darles incentivos para incrementar el uso del producto a través de una campaña de publicidad o promoción.
- **Aumentar el volumen de ventas por la reducción de precios:** Esto sólo funcionará si los clientes son sensibles a los precios, de lo contrario esto puede no tener el efecto deseado y puede enviar el mensaje equivocado.
- **Identificar a los competidores:** Resulta importante identificar una debilidad en la competencia que le permitirá utilizar su ventaja para ganar una mayor cantidad de clientes.
- **Lanzamiento mejorado o nuevos productos:** La empresa debe asegurarse de que es su producto está cumpliendo con las necesidades de los clientes, de lo contrario sería de utilidad rediseñar el producto o incluir un valor agregado a este.
- **Entrar en nuevos mercados:** Esto es por lo general parte de una empresa en el crecimiento previsto, en lugar de una reacción a corto plazo, por lo que necesita una planificación cuidadosa.
- **Lanzar nuevos productos en nuevos mercados:** Esto generalmente suele ser una opción de último recurso, ya que está haciendo dos cosas a la vez. Los riesgos y costos potenciales de esta solución son probable que sea altos.

Trabajo del personal

Según lo indica Lamata (2009, pág. 511), “El factor humano es primordial dentro de las instituciones para asegurar la consecución de los objetivos y una óptima calidad en las prestaciones; para ello se debe conocer y planificar las necesidades, identificar el puesto y requisitos para el desempeño”.

Como lo menciona Lamata, el personal es una de las piezas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de ventas, en este caso el asistente de ventas, será el responsable de tratar con los clientes, responder a las preguntas, la venta de mercancías, manipulación de los pagos y de asegurarse de que los productos se muestran de forma atractiva.

Así mismo, nivel de gerente, este será responsable para gestionar el funcionamiento de la salida del producto, es decir, debe planificar, controlar y evaluar el desarrollo de los procesos de ventas. Desde esta perspectiva, generalmente su trabajo diario incluirá:

- La gestión y motivación del personal,
- Asegurarse de que su tienda cumple con los objetivos de ventas,
- Hacer promociones,
- La gestión de los niveles de stock,
- El análisis de las cifras de ventas,
- Pronosticar ventas futuras,
- Tratar con los clientes.

Además de estas tareas específicas, que se espera que buscar continuamente maneras de aumentar las ventas y mejorar la eficiencia y el servicio al cliente, así como monitoreo de competidores y capacitación del personal.

2.2.4. Estrategias de captación de clientes

Como lo indican Castillo, et al. (2010, pág. 43):

De forma paralela, se empiezan a diseñar estrategias de captación de nuevos clientes para tratar de reforzar el crecimiento y la competitividad. Entre las estrategias empleadas se encuentran la segmentación, con la generalización de la banca privada, la innovación de productos y servicios, con el fin de fidelizar a los clientes, y la introducción de nuevos canales.

Para mantener y asegurar el rendimiento de las empresas que éstas desarrollen estrategias de captación de nuevos clientes, considerando los objetivos de ventas propuestos. En el caso de las empresas prestadoras de servicios de cobranzas externas, se considera relevante que se resalten los beneficios y la utilidad que se le proporciona a las empresas e instituciones financieras el contar con un proveedor que ejecute la labor de cobranzas lo cual les permitirá recuperar la inversión.

En el caso de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A. L.M.G., se pueden mencionar las estrategias de cobranzas que ésta deberá implementar para ofrecer un mejor servicio y consecuentemente captar nuevos clientes. Como primer paso es necesario que la empresa

segmente su cartera de cobranzas, considerando las características de cada grupo de clientes o el tipo de cuentas que éstos manejan. Una vez segmentada la cartera de clientes se debe proceder a establecer las diferentes técnicas de cobranzas que se aplicarán, entre las cuales se mencionan las siguientes:

1. Técnicas de cobranzas de alto impacto

En este tipo de técnicas pueden aplicarse dos tipos de acciones; la primera considerada como una técnica de servicio disfrazado, es decir, la empresa ejecuta las acciones de cobranza contactándose con el cliente días previos al vencimiento del plazo de pago, de esta manera la gestión se realiza en forma de atención al cliente, generando el mínimo de molestias. Por otro lado, también puede aplicarse la técnica del cansancio, la cual dependiendo del tipo de clientes (generalmente aquellos que por su historial crediticio suelen tener retrasos en los pagos), en este caso la gestión del cobro se lleva a cabo a partir de su vencimiento, para ello se registra todo contacto que la empresa realice con el cliente y las respuestas proporcionadas por este incluido las promesas de pago.

2. Técnicas de cobranzas para cuentas difíciles

En el caso de las cuentas difíciles de cobrar, la empresa deberá hacer uso de tres tipos de tácticas; la primera el contacto telefónico, en donde se tenga contacto con el cliente y se comunique acerca de la deuda vencida, así como también se le debe recordar que debe acercarse a cancelar la deuda, en este caso es importante que la empresa tenga a su conocimiento los detalles de la deuda en caso de que el cliente ponga algún tipo de objeción. En caso de que las llamadas telefónicas no hayan surtido el efecto esperado, la empresa deberá proceder a enviar notificaciones de crédito vencido, el documento debe contener la información del crédito vencido de forma clara y legible, y las instrucciones de su cancelación.

Finalmente, en caso de que estas tácticas no culminen con la cancelación de la deuda por parte del cliente, se deberá proceder a realizar visitas personales, donde el responsable deberá contactar al cliente e informarle sobre la deuda vencida y la necesidad de su cancelación inmediata, en este caso se le ofrecen alternativas para su pago o se les ofrecen convenios a los que pueden acceder.

Definición del grupo objetivo

Para Alcaraz, et al. (2014, pág. 300), “El público objetivo es el segmento o segmentos de mercados a los que van dirigidas las acciones publicitarias. La elección del público objetivo está en función de las características del producto y de los objetivos planteados en la campaña publicitaria”.

Un mercado objetivo es un grupo de clientes hacia el cual una empresa ha decidido apuntar los esfuerzos de mercadeo y en última instancia el producto. Un mercado objetivo bien definido es el primer elemento de una estrategia de marketing. Las variables del marketing mix, donde se incluye: Producto, Plaza (lugar, distribución), promoción y precio son los cuatro elementos de la mezcla de estrategias de marketing que determinan el éxito de un producto en el mercado. Por lo tanto es importante considerar los siguientes puntos clave:

- En la definición de su objetivo de mercado la empresa debe preguntarse por qué eligió este negocio en particular, para quienes están dirigidos sus productos o qué necesidad están orientados a satisfacer, y qué característica es única acerca del producto.
- Comprobar que no hay suficientes clientes potenciales en su grupo objetivo para apoyar el negocio y que la empresa está proporcionando un servicio que realmente se necesita.
- Crear un perfil de cliente que lo describe tan claramente como sea posible.

2.2.5. Plan de marketing

La empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A. L.M.G. ha estado proporcionando valor a través de los servicios de cobranzas que proporciona a sus clientes, basándose en la aplicación de técnicas éticas desde su apertura. Desde entonces, ha crecido hasta convertirse en una agencia importante en el sector de las cobranzas para empresas e instituciones que prestan servicios financieros. A continuación se mencionan aspectos relevantes de la empresa:

Misión

Proporcionar a los clientes un servicio de calidad basado en la ética, estamos comprometidos con la recuperación rápida y vigorosa de la cartera de crédito de los clientes usando nuestro amplio conocimiento de las leyes de cobro de deudas, las técnicas de recuperación de la deuda probadas, la utilización de sistemas del altamente sofisticados informáticos y respaldados por años de experiencia en el cobro de deudas del consumidor y comercial.

Visión

En el año 2016 ser reconocido como un líder de vanguardia en el sector de las cobranzas, cuya profesionalidad, la ética y la integridad servirá como un modelo de cómo las agencias de cobro deben ejecutarse y cómo son vistos por el público y los reguladores; nuestro éxito continuado y el crecimiento a nivel nacional deben ser el reflejo de la consideración y el respeto que mostramos hacia nuestros empleados, la calidad de nuestras relaciones comerciales, nuestro compromiso de siempre hacer lo que es justo y correcto, los resultados de la recaudación que alcanzan, y la manera en que nos mantenemos en los más altos estándares posibles tanto financieros, legales y éticos.

FODA

1. Fortalezas

- Contar con una amplia trayectoria en el sector de cobranzas de la Ciudad de Guayaquil.
- Contar con un equipo ampliamente capacitado en cuanto a la aplicación de técnicas de cobranzas y trato con el cliente.
- Capacidad de proporcionar una atención personalizada a cada tipo de clientes.
- Contar con las herramientas tecnológicas que facilitan los procesos de cobranzas.

2. Oportunidades

- Mayor utilización de tarjetas de crédito, lo cual incide en que se incremente en las empresas la cartera de crédito y requieran desarrollar actividades de cobranza.
- Incremento en el índice de créditos proporcionados por las instituciones financieras y facilidad de acceso a los consumidores.
- Poca especialización por parte de empresas e instituciones financieras en cuanto a procesos de cobranzas.

- Herramientas tecnológicas que facilitan las actividades de cobranza y gestión de la cartera de clientes.

3. Debilidades

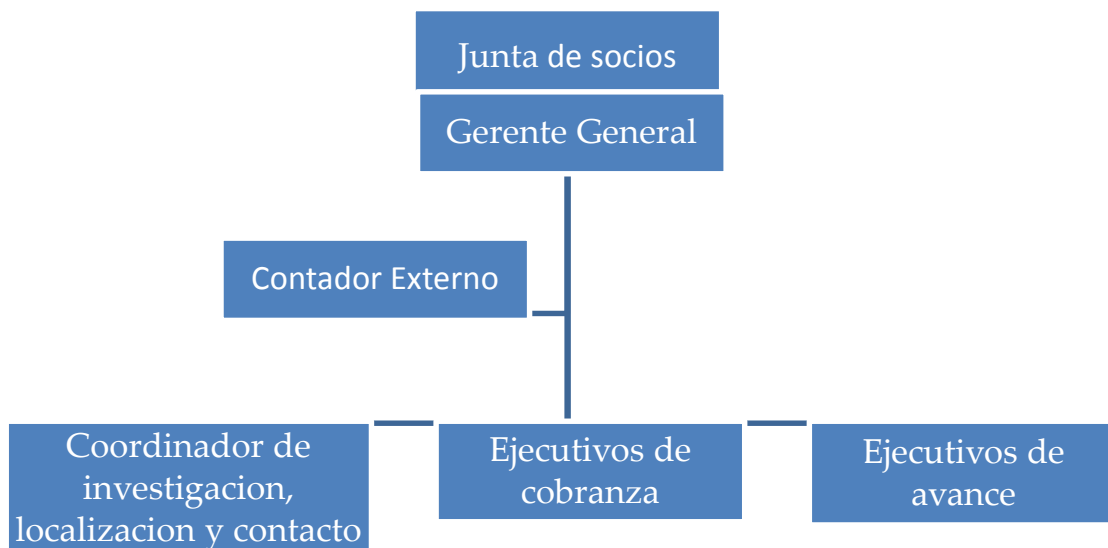
- No contar con una amplia cartera de clientes establecida.
- No contar con planes de ventas orientados a captar una mayor cuota de clientes.
- No contar con presencia en los medios digitales donde pueda darse a conocer a los clientes.
- Poca capacidad de retención de clientes.

4. Amenazas

- Empresas competidoras con mayor presencia en el mercado.
- Empresas e instituciones financieras que cuentan con departamentos de cobranzas internos.
- Normativa que pudiera implementar el Gobierno para regular las actividades de las empresas del sector de cobranzas.

Estructura organizacional

Grafico 3 Organigrama



Fuente: Lidia Mendieta Gallardo S.A. L.M.G.

2.3. Marco legal

En lo que se refiere al aspecto legal se consideran las normativas establecidas en el Código Orgánico Monetario y Financiero(2014) , recientemente aprobado por la Asamblea Nacional, en donde se menciona lo siguiente:

Capítulo 2

Integración del sistema financiero nacional

Artículo 163.- Sector financiero popular y solidario.

El sector financiero popular y solidario está compuesto por:

1. Cooperativas de ahorro y crédito;
2. Cajas centrales;
3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorros; y,
4. De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de sus competencias.

Según se menciona en este artículo, se reconoce dentro del sector financiero a las instituciones que prestan servicios auxiliares como es el caso de las instituciones de cobranza externa, las cuales deben ejecutar sus funciones dentro de los parámetros de lo que se estipula en la normativa vigente.

Reglamento de Ley de Instituciones financieras de la Superintendencia de Compañías

Artículo 5.- Servicios Auxiliares del Sistema Financiero.

El sector de servicios auxiliares del financiero está compuesto por:

1. Transporte de especies monetarias y de valores;
2. Servicios de cobranza;

3. Cajeros automáticos;
4. Servicios contables;
5. Servicios de computación;
6. De fomento a las exportaciones;
7. Inmobiliarias propietarias de bienes destinados exclusivamente a uso de oficinas de una sociedad controladora o institución financiera; y,
8. Otras que fuesen calificadas por la Superintendencia de Bancos.

Podemos constatar que se incluye a la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G dentro del sector Servicios Auxiliares del Sistema Financiero en el Reglamento de Ley de Instituciones financieras de la Superintendencia de Compañías vigente.

2.4. Marco conceptual

De acuerdo al presente Proyecto de Investigación necesitaremos de estos conceptos, que los detallaremos a continuación.

A la par: Expresión relativa a los títulos de crédito, especialmente a los emitidos en serie que se utiliza cuando su valor efectivo es igual a su valor nominal, bien sea en el momento de la emisión o posteriormente, en su negociación.

Acción: Hecho por medio del cual se ejecutan los proyectos y actividades de la administración.

Se aplica también para establecer divisiones del trabajo o para distinguir o diferenciar algunos actos especializados, como son: acción administrativa, acción política, acción técnica, y acción de reforma administrativa, entre otros.

Accionista: Es el propietario legal de una o más acciones de capital social (o en acciones) de una compañía.

Acreedor: Toda persona física o moral que tiene derecho a exigir de otra una prestación cualquiera.

Activo: Está formado por todos los valores propiedad de la empresa o institución, cuya fuente de financiamiento originó aumentos en las cuentas pasivas. Conjunto de bienes y derechos reales y personales sobre los que se tiene propiedad.

Administración financiera: Técnica que tiene por objeto la obtención de recursos financieros que requiere una empresa, incluyendo el control y adecuado uso de los mismos, así como el control y protección de los activos de la empresa.

Adquisición: Acto o hecho en virtud del cual una persona obtiene el dominio o propiedades de un bien o servicio o algún derecho real sobre éstos. Puede tener efecto a título oneroso o gratuito; a título singular o universal, por cesión o herencia.

Amortización: Extinción gradual de cualquier deuda durante un periodo de tiempo; por ejemplo: la redención de una deuda mediante pagos consecutivos al acreedor, la extinción gradual periódica en libros de una prima de seguros o de una prima sobre bonos.

Ampliación de capital: Operación mediante la cual la sociedad procede al aumento de su capital social, emitiendo nuevas acciones.

Análisis de riesgo: Cálculo de la probabilidad de que los rendimientos reales futuros estén por abajo de los rendimientos esperados, esta probabilidad se mide por la desviación estándar o por el coeficiente de variación de los rendimientos esperados.

Análisis financiero: Procedimiento utilizado para evaluar la estructura de las fuentes y usos de los recursos financieros. Se aplica para establecer las modalidades bajo las cuales se mueven los flujos monetarios, y explicar los problemas y circunstancias que en ellos influyen.

Apalancamiento: Se concibe como el mejoramiento de la rentabilidad de una empresa a través de su estructura financiera y operativa.

Arrendamiento: Cesión de una persona (arrendadora) a otra (arrendatario), del uso de un bien mueble o inmueble, terreno, edificio, automóvil, maquinaria o de una parte de uno o de otro, durante un periodo especificado de tiempo a cambio de una renta u otra compensación.

Balance general: Es el estado básico demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, preparado de acuerdo con los principios básicos de contabilidad gubernamental que incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

Bolsa de valores: Establecimiento privado autorizado por el Gobierno Nacional donde se reúnen los miembros que conforman la Bolsa con el fin de realizar las operaciones de compra - venta de títulos valores, por cuenta de sus clientes, especialmente.

Bono: Título-valor que otorga al tenedor (acreedor) el derecho a reclamar un flujo específico de pagos por el emisor (deudor).

Bróker: Es aquella persona o entidad, que actúa como intermediario entre un comprador y un vendedor en transacciones de valores, cobrando una comisión. El Bróker actúa como agente es decir no toma ninguna posición propia ni siquiera con duración temporal, si no que se limita a unir dos posiciones (compra-venta) al precio que resulte satisfactorio para las dos partes.

Caducidad: Extinción de un derecho, una facultad, una instancia o un recurso, por haber transcurrido el tiempo dado para ejercitarlo.

Capital de trabajo: Diferencia del activo circulante respecto al pasivo circulante, cuyo margen positivo permite a las empresas cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Ciclo normal de operaciones: Tiempo promedio que transcurre entre la adquisición de materiales y servicios, su transformación, venta y finalmente su recuperación en efectivo.

Conversión de la deuda: Procedimiento por el cual el deudor cambia o sustituye las obligaciones de deuda en circulación por nuevas emisiones o activos.

Costo de oportunidad: Sacrificio de las alternativas abandonadas al producir una mercancía o servicio. El beneficio que se sacrifica al no seguir en un curso alternativo de acción. Los costos de oportunidad no se registran en las cuentas, pero son importantes al tomar muchos tipos de decisiones comerciales.

Cuentas de resultados: Las que se usan para registrar utilidades o pérdidas, productos o gastos y que al terminar el ejercicio se saldan por la cuenta de pérdidas y ganancias.

Déficit o superávit: Resultado negativo o positivo que se produce al comparar los egresos con los ingresos de un ente económico.

Descontar: Obtener o conceder una rebaja por concepto de intereses correspondientes al pago anticipado de una cuenta o de un título de crédito. Vender o comprar títulos de crédito con anticipación a su vencimiento mediante la rebaja correspondiente de los intereses que se pacten en la operación. En general, bonificar o rebajar una cantidad al tiempo de pagar una cuenta o un documento.

Descuento: Es la diferencia entre el valor actual y el nominal de un documento por vencer. La operación de adquirir, antes del vencimiento, valores generalmente endosables deduciendo un tanto por ciento.

Desembolso: Fase de una transacción financiera que mide los pagos efectuados. Representa una salida de fondos.

Deuda: Cantidad de dinero o bienes que una persona, empresa o país debe a otra y que constituyen obligaciones que se deben saldar en un plazo determinado. Por su origen la deuda puede clasificarse en interna y externa; en tanto que por su destino puede ser pública o privada.

Devaluación: Reducción del valor de la moneda nacional en relación con las monedas extranjeras.

Dividendo: Cuotas que al distribuir las ganancias de una compañía por acciones, corresponde a cada acción.

Divisa: Cualquier moneda o efecto mercantil (cheques, giros, letras de cambio, órdenes de pago y derechos especiales de giro) aceptado internacionalmente como medio de pago.

Emisión: Acto de crear nuevos títulos, sean acciones, obligaciones, fondos públicos, pagarés, etc.

Acto de emitir valores de una empresa.

Empresa: Organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado.

Estado de resultados: Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Estimación: Conjetura sobre el comportamiento futuro de una variable bajo ciertas condiciones.

Estrategia: Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal.

Estructura financiera: Composición de la forma en que se financia una empresa o entidad. Los conceptos que integran la estructura financiera se ubican en el lado derecho del balance general.

Financiamiento: Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.

Flujo de efectivo: Estado que muestra el movimiento de ingresos y egresos y la disponibilidad de fondos a una fecha determinada.

Flujo de fondos: Movimiento de entrada y de salida de efectivo que muestra las interrelaciones de los flujos de recursos entre los sectores privado, público y externo, que se dan tanto en el sector real como a través del sistema financiero.

Indicador: Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.

Índice de movimientos de diversos factores bursátiles que ofrece una noción del comportamiento del Mercado de Valores.

Inflación: Desequilibrio entre la oferta y la demanda de bienes y servicios que se refleja en un aumento generalizado y sostenido del nivel general de precios.

Es una baja en el valor del dinero debido a la alza de precios.

Información financiera: Conjunto de datos que se emiten en relación con las actividades derivadas del uso y manejo de los recursos financieros asignados a una institución.

Es aquella información que muestra la relación entre los derechos y obligaciones de la dependencia o entidad, así como la composición y variación de su patrimonio en un periodo o momento determinado.

Interés: Rédito, tasa de utilidad o ganancia del capital, que generalmente se causa o se devenga sobre la base de un tanto por ciento del capital y en relación al tiempo que de éste se disponga.

Llanamente es el precio que se paga por el uso de fondos prestables.

Inversión: Es la aplicación de recursos financieros destinados a incrementar los activos fijos o financieros de una entidad. Ejemplo: maquinaria, equipo, obras públicas, bonos, títulos, valores, etc.

Adquisición de valores o bienes de diversa índole para obtener beneficios por la tenencia de los mismos que en ningún caso comprende gastos o consumos, que sean, por naturaleza, opuestos a la inversión.

Liquidez: Disposición inmediata de fondos financieros y monetarios para hacer frente a todo tipo de compromisos. En los títulos de crédito, valores o documentos bancarios, la liquidez significa la propiedad de ser fácilmente convertibles en efectivo.

Mercado financiero: Es aquél en que se lleva a cabo la compra-venta de valores (inversiones financieras). Normalmente se integra por varios mercados subsidiarios: un mercado de capitales (para inversión a largo plazo); un mercado de dinero (para inversiones a corto plazo); un mercado primario (para la nueva emisión de valores); y un mercado secundario (para la compraventa de valores ya emitidos).

Obligación: Título de crédito que confiere al tenedor el derecho de percibir un interés anual fijo, además del reintegro de la suma prestada en una fecha convenida.

Pasivo: Conjunto de obligaciones contraídas con terceros por una persona, empresa o entidad; contablemente es la diferencia entre el activo y capital.

Patrimonio: Es el valor líquido del total de los bienes de una persona o una empresa. Contablemente es la diferencia entre los activos de una persona, sea natural o jurídica, y los pasivos contraídos con terceros. Equivale a la riqueza neta de la Sociedad.

Plan: Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

Planeación: Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción.

Presupuesto: Estimación financiera anticipada, generalmente anual, de los egresos e ingresos, necesarios para cumplir con las metas de los programas establecidos.

Reembolso: Sustitución de un antiguo pasivo por medio de la venta de una nueva emisión.

Rentabilidad: Es la remuneración al capital invertido. Se expresa en porcentaje sobre dicho capital. Aplicada a un activo, es su cualidad de producir un beneficio o rendimiento, habitualmente en dinero.

Reservas: Son cuentas con saldo acreedor, que se crean o incrementan con objeto de hacer frente a las eventualidades que pudieran presentarse, ya sea por pérdidas futuras o por depreciaciones.

Riesgo: Es el grado de variabilidad o contingencia del retorno de una inversión. En términos generales se puede esperar que, a mayor riesgo, mayor rentabilidad de la inversión. Existen varias clases de riesgos: de mercado, solvencia, jurídico, de liquidez, de tasa de cambio, riesgo de tasa de interés.

Riesgo de liquidez: Es la contingencia de que la entidad incurra en pérdidas excesivas por la venta de activos y la realización de operaciones con el fin de lograr la liquidez necesaria para poder cumplir con sus obligaciones.

Riesgo de solvencia: Es la contingencia de pérdida por deterioro de la estructura financiera del emisor o garantía del título y que puede generar disminución en el valor de la inversión o en la capacidad de pago.

Saldo: Es la diferencia entre la suma de movimientos deudores y la suma de movimientos acreedores de una cuenta. Si el movimiento deudor es mayor, la cuenta tendrá un saldo deudor; contrariamente, si el movimiento acreedor es mayor, el saldo será acreedor.

Sistema: Conjunto de procesos o elementos interconectados e interdependientes que forman un todo complejo.

Sistema financiero: El sistema financiero mexicano está constituido por un conjunto de instituciones que captan, administran y canalizan a la inversión, el ahorro tanto de nacionales como de extranjeros, y se integra por: Grupos Financieros, Banca Comercial, Banca de Desarrollo, Casas de Bolsa, Sociedades de Inversión, Aseguradoras, Arrendadoras Financieras, Afianzadoras, Almacenes Generales de Depósito, Uniones de Crédito, Casas de Cambio y Empresas de Factoraje.

Sociedad anónima: Es una sociedad mercantil capitalista, con denominación y capital fundacional, representada por acciones nominativas suscritas por accionistas que responden hasta por el monto de su aportación.

Tasa: Indicador básico para estimar en términos relativos el comportamiento de determinadas variables.

Tasa de interés: Es la valoración del costo que implica la posesión de dinero producto de un crédito. Hay tasas de interés activas y pasivas.

Tasa de interés activa: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

Tasa de interés externa: Precio que se paga por el uso de capital externo. Se expresa en porcentaje anual, y es establecido por los países o instituciones que otorgan los recursos monetarios y financieros.

Tasa de interés pasiva: Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

Tasa de interés preferencial: Es un porcentaje inferior al costo de fondeo establecido de acuerdo a las políticas del Gobierno Federal y que se cobra a los préstamos destinados a actividades específicas que se desea promover ejemplo: crédito regional selectivo, crédito a pequeños comerciantes, crédito a ejidatarios, etc.

Tasa de interés real: Es el porcentaje resultante de deducir a la tasa de interés general vigente la tasa de inflación.

Tasa del mercado: Es el promedio del costo porcentual de captación de los recursos durante

Titularización: Es un proceso en el que diferentes activos como pueden ser: cartera, bienes inmuebles, proyectos de construcción, rentas, flujos futuros de fondos, son movilizados, constituyéndose un patrimonio autónomo, con cargo al cual se emiten títulos. Bajo esta figura, el emisor es el patrimonio autónomo administrado por una sociedad fiduciaria. El plazo de los títulos está ligado a las características del activo. Pueden emitirse títulos con características similares a los renta fija (de contenido crediticio), renta variable (de participación) o a los de ambos (mixtos).

Títulos valor: Documento negociable que acredita los derechos de su tenedor legítimo y las obligaciones del emisor mismo. Incorpora derechos de crédito, participación, tradición, o representativos de mercancías.

Título de crédito: Documento que consigna el otorgamiento de un crédito. Documentos provistos de ciertos requisitos, en los que se hace constar la obligación del deudor, y que queda en manos del acreedor, quien puede darlo en pago de sus propias obligaciones. Los

títulos de crédito son: letras de cambio, cheques, títulos de deuda pública, obligaciones de las sociedades, títulos inmobiliarios, etc.

Utilidades: Son la medida de un excedente entre los ingresos y los costos expresados en alguna unidad monetaria.

Valores: En sentido extenso son documentos representativos de un derecho patrimonial ligados a la propiedad del documento. De acuerdo con esto, son valores las letras, los cheques, certificados y bonos de prenda, pólizas de seguro, etc.

Vida probable: Es el periodo estimado en que un bien, máquina, equipo, edificio, etc. Podrá conservarse en condiciones eficientes de uso.

Vida útil: Vida normal de operación de un bien en términos de utilidad para su propietario.

2.5. Hipótesis

Hipótesis General

La aplicación de estrategias para la nueva captación de nuevos clientes en la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G incrementará su cartera y se obtendrá una mejor rentabilidad.

Hipótesis particulares

- Más del 60% de los clientes actuales de la empresa consideran que la empresa no aplica ningún tipo de estrategias para retenerlos.
- Más del 50% de los empleados de la empresa consideran que no existe una planificación de ventas y no se han desarrollado técnicas de ventas para incrementar la cartera de clientes.
- Más del 80% de los empleados de la empresa considera necesario que se desarrollen estrategias para captar nuevos clientes.

2.6. Declaración de las variables

- **Variable independiente:** Análisis de la cartera de clientes de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.
- **Variable dependiente:** Estrategias aplicadas a la captación de nuevo clientes.

2.7. Operacionalización de las variables

Tabla 2 Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento
Independiente				
Análisis de la cartera de clientes de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.	Investigación empresarial	Resultados de la investigación	Encuesta - Entrevistas	Cuestionario - Guión de preguntas
Dependiente				
Estrategias aplicadas a la captación de nuevo clientes	Desarrollo de estrategias de ventas	Incremento de la cartera de clientes	Observación	Ficha de observación

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo se considerarán varios tipos de investigación, en este caso en base a los requerimientos de información se aplicarán los siguientes:

1. **Investigación teórica:** Según lo menciona Rojas (2010, pág. 158), “A partir de la investigación teórica se han desarrollado diversos aspectos de una teoría y se han podido establecer proposiciones concretas que guíen las investigaciones directas o empíricas”. En este contexto, se partió de la aplicación de una investigación teórica en la que se consultaron publicaciones de diversos autores con relación al proceso de cobranzas y estrategias de captación de nuevos clientes.
2. **Investigación documental:** Además de la investigación teórica se trabajó con un tipo de investigación documental, como medio complementario para la obtención de la información necesaria que se requerirá para establecer una propuesta que contribuya a solucionar el problema de captación de clientes que presenta la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.
3. **Investigación no experimental:** En otro contexto, se aplicará de manera adicional un tipo de investigación no experimental, considerando que las autoras del trabajo no realizarán manipulación alguna de las variables intervinientes en el problema de investigación.
4. **Investigación para estudios de caso:** Así mismo, se aplicará un tipo de investigación para el estudio de casos, debido a que se trabajará de manera particular con la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G., la misma que ha presentado inconvenientes relacionados a la captación de nuevos clientes, así como también con la retención de los clientes existentes.
5. **Investigación descriptiva:** Finalmente, en lo que respecta al tipo de investigación se menciona lo establecido por Peñarrieta (2009, pág. 68), “Estudio descriptivo:

sirve para analizar cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno”. En este contexto, la investigación descriptiva permitirá recopilar información en relación al problema encontrado en la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G, analizar factores que inciden en que se genere el problema, y conocer las percepciones de los involucrados, con lo cual se espera obtener los parámetros pertinentes para proponer una solución del caso.

3.2. Enfoque de la investigación

El presente trabajo de investigación titulado “Análisis de la cartera de clientes de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas. Marketing, Courier, Legal), para el desarrollo de estrategias aplicadas a la captación de nuevo clientes. Año 2014”, posee un enfoque de investigación mixto, es decir, se aplicará de manera conjunta técnicas cualitativas para lograr una descripción más detallada de la problemática de estudio, adicional al uso de técnicas cuantitativas que serán presentadas de manera estadística.

En lo que respecta a la investigación cualitativa, se busca analizar la percepción del segmento objetivo, así como también los factores y motivos que los induce a pensar de tal manera, con lo cual se obtendrá información necesaria para desarrollar una propuesta que contribuya a mejorar las falencias que presenta la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G, así como también proporcionarán las directrices para desarrollar estrategias para la captación de clientes, por este motivo se recurre a la realización de entrevistas lo que permitirá analizar las opiniones de clientes y potenciales clientes a fin de establecer una conclusión de la investigación a través de análisis teóricos.

En cuanto a la investigación cuantitativa, esta se aplicará de forma estadística para determinar de manera porcentual los factores más relevantes que han incidido en que se genere la problemática de estudio, cabe destacar que además de la presentación estadística de los datos que se obtengan, las autoras deberán desarrollar un análisis descriptivo de los mismos.

3.3. Métodos de la investigación

3.3.1. Método inductivo

De acuerdo a Rodríguez (2009, pág. 29), “El método inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados”.

En este sentido se considera pertinente la aplicación del método inductivo para el desarrollo del presente estudio, considerando que la investigación estará situada en la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas. Marketing, Courier, Legal), puesto que se analizará la cartera de clientes que ésta posee y la necesidad de establecer estrategias de captación de nuevos clientes. Por lo tanto, a pesar de que la investigación se desarrollará en un área específica de la empresa los resultados servirán para mejorar el rendimiento en general de la misma.

3.3.2. Analítico sintético

Además del método inductivo, el presente trabajo requerirá de la aplicación del método analítico sintético, debido a que esto les permitirá a las autoras analizar de manera particular cada una de las partes involucradas en la situación problemática, de manera que en base a la descomposición del objeto de estudio y su análisis independiente, se pueda sintetizar la información a fin de establecer una propuesta acorde a las necesidades de captación de clientes que posee la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.

3.4. Técnicas e instrumentos de la investigación

Con el propósito de obtener información relevante en base a la percepción de las partes involucradas en el problema de estudio en la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G, será necesaria la aplicación de las siguientes herramientas para la recopilación de los datos:

- ✓ **Recopilación documental:** En este caso se recopilará la información en base a fuentes secundarias de estudio, es decir, se analizarán los antecedentes a base de casos similares, análisis de informes, publicaciones en libros, diarios y fuentes oficiales cuyo contenido se encuentre relacionado al tema de estudio y se considere relevante para el desarrollo de la propuesta.

- ✓ **Encuestas:** Para la obtención de información a través de fuentes primarias de investigación, se aplicará la encuesta dirigida al personal de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G., quienes por ser parte de la empresa poseen mayor conocimiento con respecto a la forma en que se desarrollan los procesos, así como también de los factores que han incidido en que se genere el problema estudiado. En este caso, se hará uso del guion de preguntas que estará expuesta en el (Anexo. 1 y 2).

- ✓ **Entrevistas:** Además se aplicará la entrevista a profundidad, para lo cual se considerará a 3 empresas del sector financiero y comercial que se consideran como potenciales clientes para la empresa, y a los 3 clientes actuales, con esta técnica se aplicará el cuestionario como instrumento de recolección de datos.

3.5. Aplicaciones de instrumentos

Como fuentes secundarias se consultará la bibliografía disponible en libros, informes y publicaciones oficiales, lo que permitirá complementar el contenido del trabajo. En otro apartado, para el análisis de la información que se obtenga por parte de las fuentes primarias de la investigación, se considerará las siguientes formas para el procesamiento de los datos:

Métodos de tabulación computacional: En lo que se refiere a las encuestas, se trabajará con sistemas de computación a fin de facilitar la tabulación y presentación de los datos que se obtengan. En este caso se hará uso de la herramienta de Microsoft Excel, donde la información será tabulada tanto en frecuencia absoluta y relativa, presentada de manera ordenada en cuadros, además de su presentación estadística a través de gráficos de pastel y gráficos de barras para una mayor comprensión.

La entrevista: La información que se obtenga a través de las entrevistas a profundidad, serán analizadas de manera general por las autoras, con el propósito de establecer de manera concluyente estos resultados.

3.6. Población y muestra

3.6.1. Población

Para obtener la información necesaria para el desarrollo de la propuesta se ha considerado tomar como población a el área administrativa de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G, así como también a los actuales clientes pertenecientes al sector financiero y del sector comercial (que posean una cartera de créditos), esto permitirá obtener información interna y externa relacionada al caso y establecer conclusiones más completas.

Como lo menciona Hernández (2011, pág. 127), “Población o universo se puede definir como un conjunto de unidades o ítems que comparten algunas notas o peculiaridades que se desean estudiar”. No obstante, para el presente estudio se considerarán únicamente a las empresas e instituciones que formen parte de la cartera de clientes de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G, la cual está conformada por 3 instituciones.

Mientras que en las encuestas, estas se aplicara al personal de la empresa que tienen un su total de 10 integrantes, es decir, por considerarse una población que no mayor a 100, deberá ser considerada en su totalidad sin que se aplique fórmula alguna para el cálculo de la muestra.

3.6.2. Muestra

Para seleccionar la muestra de estudio, en el caso del personal de la empresa deberá ser considerado en su totalidad debido a que representa un total que no supera las 100 personas. Mientras que en el caso de las empresas del sector comercial y financiero de la Ciudad de Guayaquil se deberá aplicar la entrevista a aquellas que forman parte de la cartera de clientes de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G de las cuales se nombra a continuación.

- Almacenes De Prati
- Almacenes Pycca
- Banco Bolivariano

3.7. Procesamiento de datos y análisis de los resultados

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“Análisis de la cartera de clientes de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas. Marketing, Courier, Legal), para el desarrollo de estrategias aplicadas a la captación de nuevo clientes. Año 2014”

Entrevista dirigidos a los clientes actuales de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.

- 1. ¿De qué manera se realiza la gestión de la cartera de créditos y procesos de cobranzas en su empresa?**
- 2. ¿Con cuántos proveedores maneja usted la gestión de créditos y cobranzas?**
- 3. ¿Cuánto tiempo tiene su empresa trabajando con la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.?**
- 4. ¿Según su apreciación, el servicio que ofrece la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G. es la adecuada?**
- 5. ¿Considera que se han presentado problemas en el desarrollo de los procesos de cobranza de la empresa?**
- 6. En base a los resultados obtenidos ¿Cómo califica la eficiencia en la gestión de su cartera de créditos y los procesos de cobranzas?**
- 7. ¿Según su criterio la empresa Lidia Mendieta Gallardo S. A. L.M.G. debe mejorar las políticas y procedimientos para reducir la morosidad de la cartera de su empresa?**

Entrevista realizada a los clientes actuales

1. ¿De qué manera se realiza la gestión de la cartera de créditos y procesos de cobranzas en su empresa?

Entrevistado Ing. Edel Rivera (Almacenes De Prati): Bueno, nosotros tenemos una base de datos de todos nuestros clientes, la misma se clasifica con aquellos que mantienen deudas con nosotros, se establecen las fechas de corte y aproximadamente uno o dos días antes el departamento de cobranzas es el que mantiene el contacto con el cliente, sin embargo se recuerda que cogemos servicios prestados por otras entidades que realizan la labor de cobro.

Entrevistado Ing. Johan Collao (Almacenes Pycca): La gestión de la cartera de créditos se la realiza con la ayuda de una herramienta digital, que nos permite mantener el control de las fechas de pago, así mismo el personal encargado debe tener el contacto con el cliente, generalmente vía telefónica, donde les recuerda la deuda que mantienen con nosotros y se les solicita la cancelación de la misma, dependiendo de la respuesta del cliente el personal seguirá manteniendo contacto según los plazos establecidos.

Entrevistada Ing. Lucy Banchon (Banco Bolivariano): Nosotros no contamos con un departamento de créditos y cobranzas, propio de la empresa no obstante la gestión de estos procesos lo realiza un personal designado, son ellos quienes deben llevar un control permanente de las cuentas vencidas y comunicar al cliente, posteriormente deben desarrollar los informes pertinentes y presentarlos al área administrativa.

2. ¿Con cuántos proveedores maneja usted la gestión de créditos y cobranzas?

Entrevistada Ing. Edel Rivera (Almacenes De Prati): En realidad mantenemos una unión con la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G. por ende indicamos que esta se encuentra como nuestros proveedores externos, el proceso de gestión de créditos y cobranzas.

Entrevistada Ing. Johan Collao (Almacenes Pycca): Nosotros hemos evaluado varios proveedores de este servicio de gestión, sin embargo, hemos encontrado solo una empresa que cumpla con nuestras expectativas, por eso hasta la actualidad la gestión se realiza por la empresa de la cual aún requerimos el servicio.

Entrevistada Ing. Lucy Banchon (Banco Bolivariano): Bueno adicional al sistema que manejamos y del personal que se encarga de la gestión de manera interna, también contamos con un proveedor externos que se encarga de la emisión de los estados de cuenta y su entrega.

3. ¿Cuánto tiempo tiene su empresa trabajando con la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.?

Entrevistada Ing. Edel Rivera (Almacenes De Prati): Aproximadamente son diez años que tenemos trabajando con la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.

Entrevistada Ing. Johan Collao (Almacenes Pycca): No recuerdo con exactitud en este momento pero si es aproximadamente 5 años.

Entrevistada Ing. Lucy Banchon (Banco Bolivariano): Desde que contratamos el servicio ya son tres años, anteriormente la gestión de los procesos de crédito y cobranzas se realizaban de manera interna.

4. ¿Según su apreciación, el servicio que ofrece la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G. es la adecuada?

Entrevistada Ing. Edel Rivera (Almacenes De Prati): A mi parecer la empresa tiene conocimiento necesario para ejecutar los procesos de cobranzas, a diferencia de otras empresas considero que aplica estrategias eficaces, además proporciona un servicio eficiente, por lo tanto mi apreciación con respecto al mismo es bastante buena.

Entrevistada Ing. Johan Collao (Almacenes Pycca): Creo que hay aspectos que la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G. debe mejorar, ya que en algunas ocasiones hemos tenido ciertos inconvenientes con la gestión de los clientes.

Entrevistada Ing. Lucy Banchon (Banco Bolivariano): Puedo decir que el servicio que proporciona la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G. es bastante bueno, se ajusta a nuestros requerimientos y consideran nuestras sugerencias, por lo tanto no tenemos quejas hasta ahora.

5. ¿Considera que se han presentado problemas en el desarrollo de los procesos de cobranza de la empresa?

Entrevistada Ing. Edel Rivera (Almacenes De Prati): Hasta ahora no se ha presentado ningún tipo de problemas, ellos han cumplido con su trabajo y hemos obtenido buenos resultados con el servicio que proporciona la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.

Entrevistada Ing. Johan Collao (Almacenes Pycca): Sí hemos tenido uno que otro inconveniente, pero ellos ha sabido corregirlos de manera oportuna, no obstante creo que deben enfocarse en mejorar ciertos puntos para evitar que vuelvan a surgir problemas.

Entrevistada Ing. Lucy Banchon (Banco Bolivariano): No, problemas no hemos tenido hasta ahora todo se ha desarrollado en orden de la manera correcta.

6. En base a los resultados obtenidos ¿Cómo califica la eficiencia en la gestión de su cartera de créditos y los procesos de cobranzas?

Entrevistada Ing. Edel Rivera (Almacenes De Prati): A mi parecer muy bueno, hemos logrado reducir los niveles de morosidad de nuestros clientes y los resultados han sido buenos. Por esto, puedo decir que la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G. es muy eficiente al cumplir con su servicio.

Entrevistada Ing. Johan Collao (Almacenes Pycca): Considero que la eficiencia es regular, por los aspectos antes mencionados.

Entrevistada Ing. Lucy Banchon (Banco Bolivariano): Nosotros como empresas nos encontramos satisfechos con la eficiencia en el servicio que recibimos de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.

7. ¿Según su criterio la empresa Lidia Mendieta Gallardo S. A. L.M.G. debe mejorar las políticas y procedimientos para reducir la morosidad de la cartera de su empresa?

Entrevistada Ing. Edel Rivera (Almacenes De Prati): Claro, una empresa no puede mantenerse estática, es importante siempre que se enfoque en mejorar sus procedimientos.

Entrevistada Ing. Johan Collao (Almacenes Pycca): Sí, deben mejorar aún los procedimientos que desarrollan, mantenerse a la par de los avances en cuanto a cobranzas, la utilización de herramientas de apoyo, deben considerar la forma de ofrecer un mejor servicio.

Entrevistada Ing. Lucy Banchon (Banco Bolivariano): No creo que hayan fallas en los procesos actuales, pero siempre deben considerar renovar y mejorar de manera continua.

Análisis de la entrevista

LMG Cobranzas es una empresa seria con sus clientes la cual tiene que mejorar la cual tiene que establecer estrategias para atraer nueva carteras de clientes, ya que los actuales clientes están satisfechos con los servicios recibidos debido que existe una baja tasa de morosidad en la cartera de nuestros clientes.

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“Análisis de la cartera de clientes de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas, Marketing, Courier, Legal), para el desarrollo de estrategias aplicadas a la captación de nuevo clientes. Año 2014”

Encuesta dirigida al personal de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.?

1 a 3 años

4 a 7 años

8 a 11 años

2. ¿En la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G. realiza una segmentación y gestión de la cartera de clientes?

Si

No

3. ¿Se establecen estrategias orientadas a fortalecer la fuerza de ventas de la empresa?

Si

No

4. ¿La empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G. analiza los procesos de captación y pérdida de clientes?

Si

De vez en cuando

No

5. ¿La empresa cuenta con una metodología estandarizada de recuperación de cartera?

Si

No

Desconozco

6. ¿La empresa cuenta con programas de fidelización y evaluación de la satisfacción de los clientes?

Si

No

Desconozco

7. ¿Considera que la gestión de cobranzas resulta más efectiva cuando lo realiza una empresa especializada?

Si

No

8. ¿Considera necesaria la aplicación de estrategias orientadas a la captación de nuevos clientes y el fortalecimiento de las relaciones de la empresa con su cartera actual?

Si

No

9. ¿Qué tipos de estrategias aplicaría en la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.?

Emitir información llamativa a través de redes sociales

Creación de una página web

Tabulación de encuestas

Pregunta 1

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.?

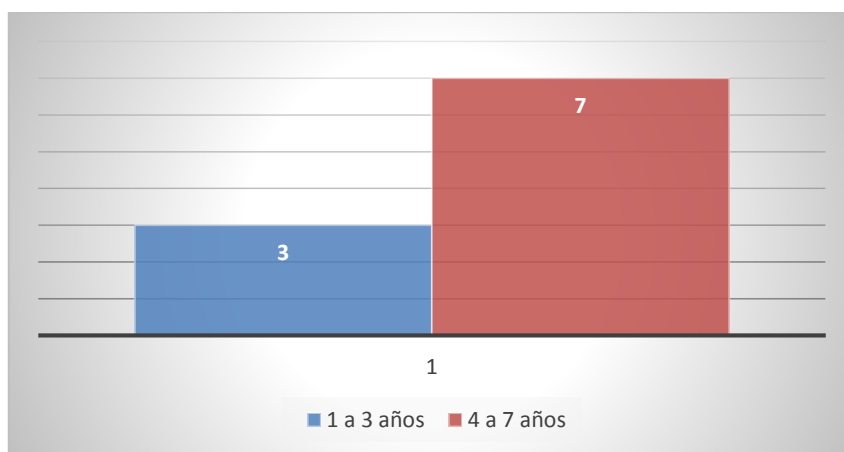
Tabla 3 Tiempo de trabajo en la empresa

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1 a 3 años	3	30%
4 a 7 años	7	20%
Total	10	100%

Fuente: Investigaciones

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Grafico 4 Tiempo de trabajo en la empresa



Fuente: Investigaciones

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

ANÁLISIS

De acuerdo a las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A. se les pregunto el tiempo que tienen laborando en ella en su gran mayoría tienen entre 4 a 7 años prestando sus servicios, siendo un bajo número el que tiene menos de 4 años.

Pregunta 2

2. ¿La empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G. realiza una segmentación y gestión de la cartera de clientes?

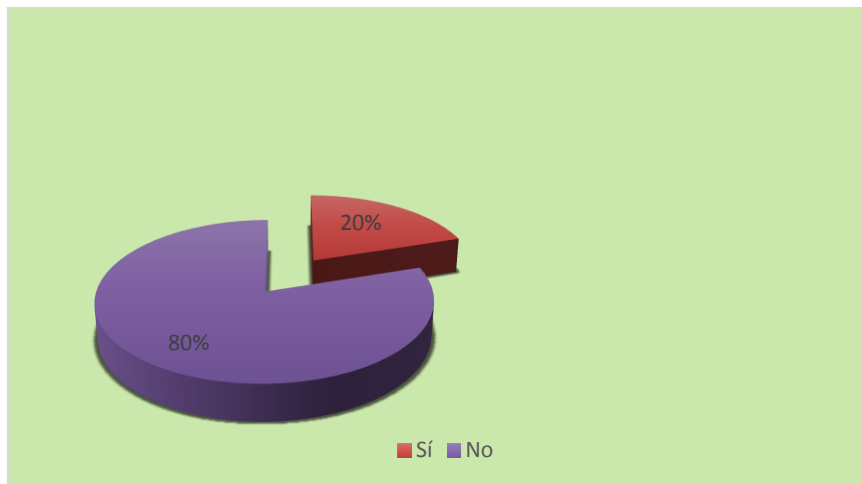
Tabla 4 Realización de segmentación de la cartera de clientes

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Investigaciones

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Grafico 5 Realización de segmentación de la cartera de clientes



Fuente: Investigaciones

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Análisis

Se les pregunto a los colaboradores si la empresa realiza segmentación y gestión de la cartera de los clientes donde en su gran mayoría de los encuestados indican que en la empresa no realiza este proceso de segmentación y una minoría dice que si se realiza el proceso. Se tiene hacer mayor énfasis en la aplicación del proceso para una mejor gestión de la cartera de los clientes.

Pregunta 3

3. ¿Se establecen estrategias orientadas a fortalecer la fuerza de ventas de la empresa?

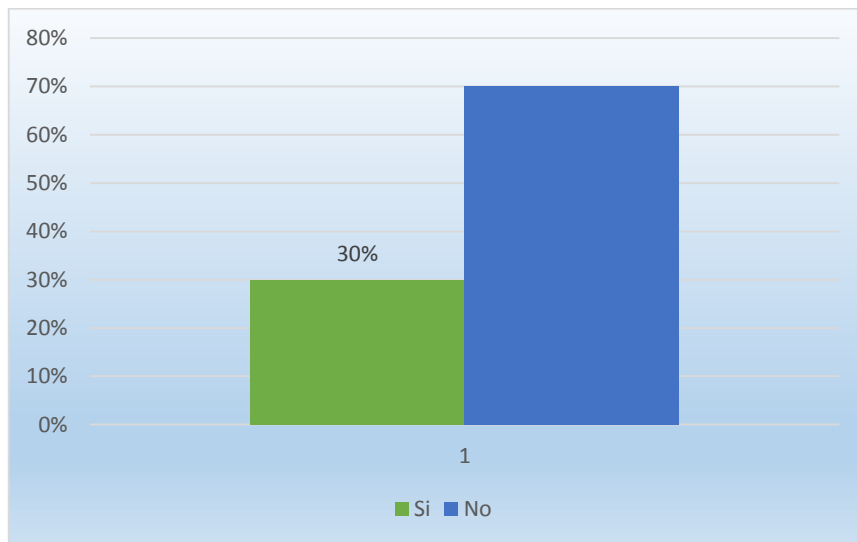
Tabla 5 Establecimiento de estrategias

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Investigaciones

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Grafico 6 Establecimiento de estrategias



Fuente: Investigaciones

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Análisis

La fuerza de ventas de la empresa no tiene estrategias enfocadas a atraer más clientes según la mayor parte de los encuestados es por esto que Lidia Mendieta Gallardo S.A. no ha aumentado última mente su cartera de clientes. El establecimiento de estrategias de ventas atraerá nuevos clientes ayudara con el crecimiento de la empresa

Pregunta 4

4. ¿La empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G. analiza los procesos de captación y pérdida de clientes?

Tabla 6 Análisis de los procesos

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	40%
De vez en cuando	2	20%
No	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Investigaciones

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Grafico 7 Análisis de los procesos



Fuente: Investigaciones

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Análisis

Según la encuesta en lo referente si la empresa analiza los procesos de captaciones pérdidas de clientes tenemos opiniones divididas ya que un 40% de los encuestados indican que sí y otro 40% nos indica que no y solo hay una minoría que indica que de vez en cuenta se analiza este punto sobre todo la captación de nuevos clientes ya que se mantienen con una cartera de clientes que vienen trabajando desde años los cuales se encuentran satisfechos con el servicio ofrecido

Pregunta 5

5. ¿La empresa cuenta con una metodología estandarizada de recuperación de cartera?

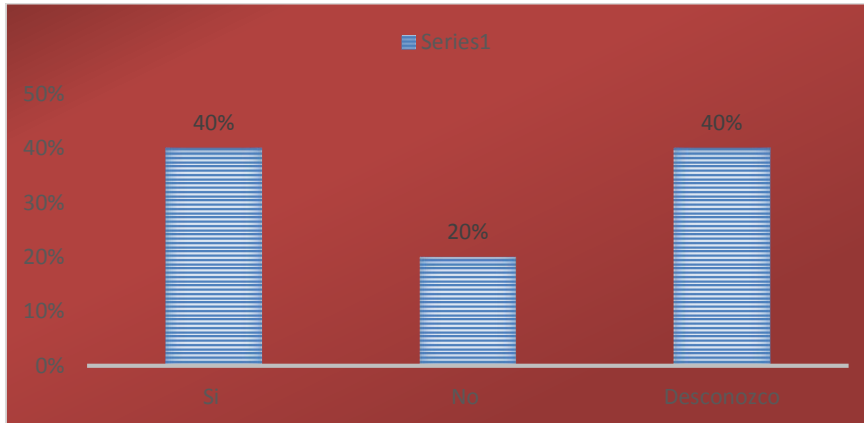
Tabla 7 Metodología que cuenta

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	40%
No	2	20%
Desconozco	4	40%
Total	10	60%

Fuente: Investigaciones

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Grafico 8 Metodología que cuenta



Fuente: Investigaciones

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Análisis

Lidia Mendieta Gallardo S.A. cuenta con una metodología estandarizada en la recuperación se les pregunto dándoles tres opciones sí, no y desconoce en su mayoría de respuestas tenemos opiniones divididas ya que nos indican que un 40% que si cuenta con una metodología otro 40% desconoce que exista metodología alguna y el 20% restante dice que no existe. Por lo tanto se debe implementar capacitaciones a los empleados para dar a conocer más aspectos de la empresa referentes a procesos de la cartera de nuestros clientes pasos a seguir.

Pregunta 6

6. ¿La empresa cuenta con programas de fidelización y evaluación de la satisfacción de los clientes?

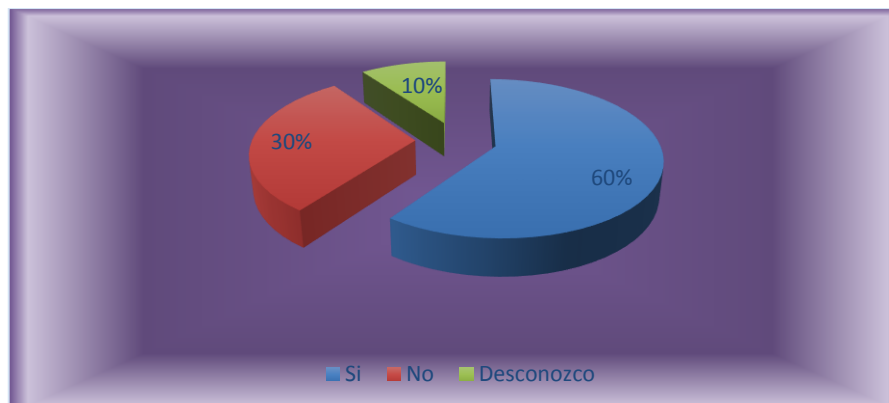
Tabla 8 Programa de fidelización

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	60%
No	3	30%
Desconozco	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Investigaciones

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Grafico 9 Programa de fidelización



Fuente: Investigaciones

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Análisis

Según resultados obtenidos en la encuestas la gran mayoría está de acuerdo en que si existen programas para la fidelización de los clientes por evaluaciones de satisfacción de los clientes y sugerencias de parte de ellos que son recibidas con agrado para un mejor servicio la otra parte de los encuestados nos indicaron que no y desconocer que existan dichos programas evaluaciones.

Pregunta 7

7. ¿Considera que la gestión de cobranzas resulta más efectiva cuando lo realiza una empresa especializada?

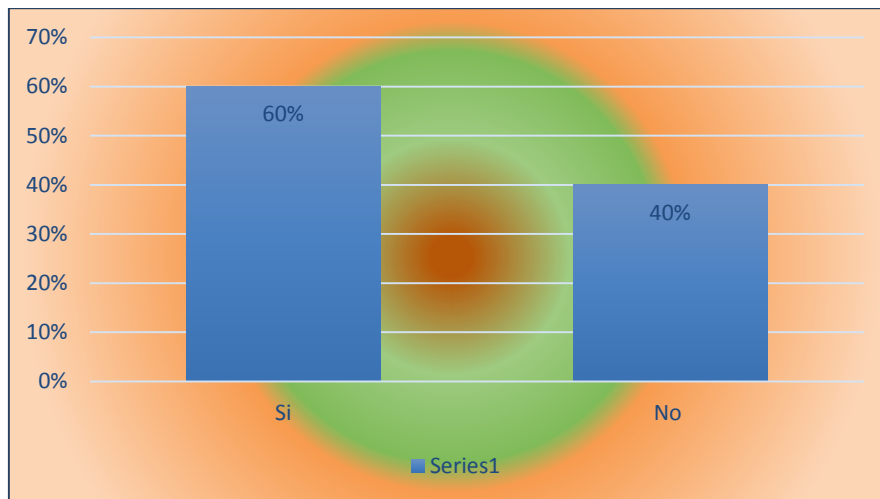
Tabla 9 Gestión de cobranza

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	60%
No	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Investigaciones

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Grafico 10 Gestión de cobranza



Fuente: Investigaciones

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Análisis

La cobranza realizada por una empresa especializada resulta más efectiva fue lo que señalaron la mayoría de los encuestados debido a que la empresa que ofrece el servicio de cobranza tiene experiencia aparte que tiene los conocimientos necesarios para persuadir al deudor porque a esto es a lo que se dedica ..

Pregunta 8

8. ¿Considera necesaria la aplicación de estrategias orientadas a la captación de nuevos clientes y el fortalecimiento de las relaciones de la empresa con su cartera actual?

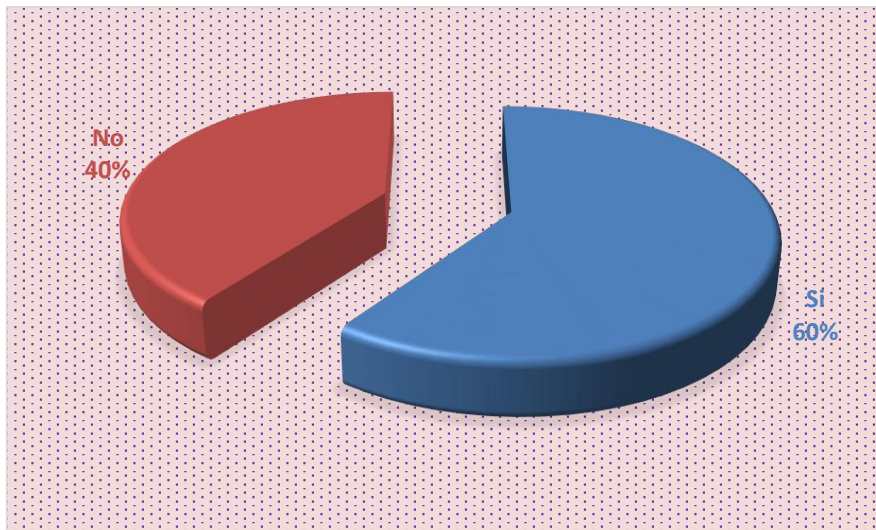
Tabla 10 Aplicación de estrategia

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	60%
No	4	40%
Total	10	60%

Fuente: Investigaciones

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Gráfico 11 Aplicación de estrategia



Fuente: Investigaciones

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Análisis

Según las encuestas realizadas se determinó que se considera necesaria la aplicación de estrategias orientadas a la captación de nuevos clientes y el fortalecimiento de las relaciones de la empresa con su cartera actual esto debido a la respuesta de gran parte de los colaboradores aunque una minoría no cree necesario la aplicación de nuevas estrategias.

Pregunta 9

9. ¿Qué tipos de estrategias aplicaría en la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.?

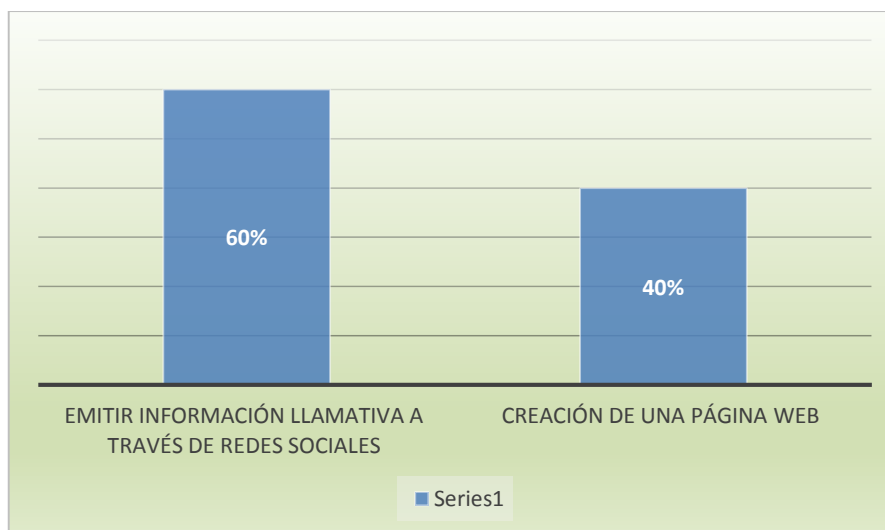
Tabla 11 Aplicación de estrategia

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Emitir información llamativa a través de redes sociales	6	60%
Creación de una página web	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Investigaciones

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Gráfico 12 Aplicación de estrategia



Fuente: Investigaciones

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Análisis

Se le pregunto a los encuestados de cual estrategia de publicidad aplicarían para dar a conocer la empresa en su mayoría indico que emitir información llamativa por medio de las redes sociales por su bajo costo y como segunda opción tenemos la creación de una página web donde se puede poner más información para los clientes y prospectos .

Análisis de la encuesta.

Con la encuesta a los colaboradores se ha podido establecer que por falta de estrategias de publicidad es que la empresa no se ha dado a conocer ya que tiene años en el campo del cobro de cartera de terceros. Para esto se requieren establecer estrategias y objetivos redefiniendo el Plan Estratégico de la empresa así como la creación de páginas en redes sociales y una página web haciendo énfasis en los servicios que la empresa ofrece.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1. Título de la propuesta

Desarrollo de estrategias de captación de clientes para la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.

4.2. Justificación de la propuesta

La gestión de la captación de clientes se compone de una variedad de tareas y actividades interrelacionadas. Entre la más importante se encuentran la utilización de la publicidad, sistemas de marketing directo, promociones de ventas, y los métodos de venta personales. Basado en la sólida base del desarrollo de una empresa orientada al cliente. Por lo tanto, el presente trabajo se basa en el desarrollo de estrategias para que la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G., pueda captar una mayor cuota de clientes para el éxito a largo plazo de la misma.

El modelo de ciclo de vida del producto sigue siendo una herramienta importante para la comprensión de la forma de adquirir clientes. En este contexto se considera que la introducción, crecimiento, madurez y declive representan etapas del ciclo que requieren cuidado, la determinación de estrategias del equipo de marketing.

La adquisición de clientes proporcionará una respuesta clave a los retos de la competencia, sobre todo en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto, en este caso del servicio que ofrece la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G. En cada punto, las empresas se enfrentan a las demandas de mantenimiento clientes actuales, pero es importante mantener el equilibrio con el uso de tácticas de encontrar nuevos clientes. En general, existen tres formas básicas generales de adquisición de clientes, sin embargo se considera trabajar con dos tipos de estrategias:

- El desarrollo de los mercados existentes,

Los nuevos clientes podrán ser captados a través de los esfuerzos para aumentar el posicionamiento de marca. Además, un producto puede ser presentado como diferente y mejor, que es el enfoque de diferenciación de productos para atraer a nuevos clientes de los mercados existentes y fomentar la adquisición del servicio ofrecido por la empresa.

4.3. Objetivo general de la propuesta

Desarrollar estrategias de captación de clientes para la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.

4.4. Objetivos específicos de la propuesta

- Obtener un mayor nivel de posicionamiento de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.
- Incrementar la cartera de clientes que posee la empresa.
- Aumentar los niveles de ventas de los servicios que ofrece la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.

4.5. Listado de contenidos y flujo de la propuesta

Para desarrollar la presente propuesta se considera necesario establecer un listado de contenidos de la misma que servirá a su vez como línea de acción, en donde se considerarán los aspectos más relevantes a considerar para la consecución de los objetivos propuestos por las autoras del presente trabajo. En este contexto se consideran los siguientes puntos:

- ✓ Mejoramiento del servicio
- ✓ Manual de funciones del departamento de ventas
- ✓ Posicionamiento de marca

4.5.1. Desarrollo de la Propuesta

4.5.1.2 Mejoramiento del servicio

La adquisición de nuevos clientes generalmente resulta de la aplicación de una estrategia de producto. Esto se determina, dado que el servicio que ofrece la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G., puede atraer nuevos clientes al proporcionar nuevas funciones, eliminando viejos problemas, y resolver diferentes aspectos que el cliente necesita.

La diversificación de productos ocurre cuando se crean nuevos servicios para nuevos segmentos de mercado actualmente no atendidos por la empresa, no obstante es preciso considerar que las necesidades insatisfechas y cualquier inconveniente que pudiera generar una percepción negativa del servicio que ofrece la empresa Lidia Mendieta

Gallardo, sumado a otros acontecimientos conducen al desarrollo y estrategias de diversificación.

Una clave para lograr dicha diversificación se basará en la determinación de un plan bien diseñado de aplicación que reúne a toda la empresa en el proceso de mejoras del servicio y le permitirá resolver problemas específicos que fueron identificados en la investigación de mercado realizada. Uno de los aspectos fundamentales para mejorar el servicio, de modo que sea más rápido, más eficiente y proporcione los mejores resultados. Mejoras en la información pueden ayudar a captar nuevos clientes y fidelizar a los clientes actuales, evitando de esta manera que las empresas competidoras puedan ofrecer un mejor servicio que los motive a cambiar de proveedor.

En base a los aspectos mencionados, se considera como primer punto para lograr la captación y retención de clientes, establecer mejoras en el servicio de asesoría externa para la recuperación cartera de clientes. Pese a que los clientes actuales indicaron no haber tenido grandes inconvenientes con el servicio y los procesos que ejecuta la empresa Lidia Mendieta Gallardo, existieron quienes consideran que se deben aplicar mejoras, para ello a nivel interno se determina como estrategia para mejorar el servicio, la aplicación de medidas de desempeño.

Las medidas de desempeño se determinan como un elemento importante para la Gestión de Calidad Total de los servicios que ofrece la empresa Lidia Mendieta Gallardo. Los supervisores que dirigen las diferentes áreas de la empresa tendrán la responsabilidad de saber cómo, cuándo y dónde instituir una amplia gama de cambios y mejoras de manera oportuna. No obstante, estos cambios no se podrán aplicar con sensatez sin el conocimiento de la información apropiada sobre la cual se basan.

Para abordar estas cuestiones, los miembros del comité de dirección de la empresa Lidia Mendieta Gallardo deberán asignar un grupo de trabajo para la operación de los sistemas de medición del desempeño. Esta orientación determina las medidas de desempeño en cualquier nivel dentro de una organización y cómo evaluar su eficacia.

La implementación de medidas de desempeño para un proceso específico deberá abarcar un esfuerzo de equipo que requiere aceptación por parte de todos los involucrados con el

fin de tener éxito. Los beneficios sustanciales serán el resultado de una mejor comprensión de los procesos por todos los empleados. Por otra parte, el talento humano que integra la empresa Lidia Mendieta Gallardo tendrá la oportunidad de recibir una perspectiva más amplia de las funciones de la organización, en lugar de la perspectiva más limitada de su propio período inmediato de control.

Como proceso, la medición del desempeño se basa en la recolección de datos asociada con un objetivo de rendimiento predefinido o estándar. En este caso se aplica como un sistema general de gestión que incluye la prevención y detección destinada a lograr el cumplimiento del servicio a las necesidades de sus clientes. Además, procura un mejoramiento del servicio en base a los procesos de optimización mediante una mayor eficiencia y eficacia del mismo. Estas acciones deberán ocurrir en un ciclo continuo, permitiendo opciones de ampliación y mejora de los procesos de trabajo como la aplicación de mejores técnicas que se ajusten a las necesidades de los clientes.

Las medidas de rendimiento se determinarán en base a las siguientes consideraciones, las cuales deberán ser adoptadas y aplicadas en el desarrollo de los procesos internos. Estas se aplican según proceda en función de la misión de la organización:

1. Eficacia: Un proceso característico que indica el grado en que el servicio que proporciona la empresa Lidia Mendieta Gallardose ajusta a los requisitos.
2. Eficiencia: Esta medición indicará el grado en que el proceso de prestación del servicio se lleva a cabo a un costo mínimo de recursos.
3. Calidad: El grado en que los servicios proporcionados por la empresa Lidia Mendieta Gallardo cumplen con los requisitos del cliente y las expectativas.
4. Puntualidad: Medirá el tiempo en que el servicio ha sido desarrollado de la manera correcta ya tiempo. Diferentes criterios basados en las necesidades de los clientes se establecerán para definir lo que constituye la oportunidad para una unidad de trabajo en la empresa Lidia Mendieta Gallardo.
5. Productividad: El valor agregado por el proceso de prestación de los servicios, dividido por el valor del trabajo y el capital consumido.
6. Seguridad: Mide la salud general de la organización y el entorno de trabajo de sus empleados como aspecto adicional para establecer las mejoras pertinentes a nivel interno en la empresa Lidia Mendieta Gallardo.

Adicional a esto se informa que se realizara la contratación del personal de cobranza los cuales darán una ayuda a que se realice de una forma más eficaz esta actividad las cuales los que llegasen a integrar esta área deberán encontrarse totalmente capacitados.

4.5.2. Manual de funciones departamento de ventas

A continuación se procede a definir el manual de funciones del departamento de ventas, con la finalidad de poder establecer, cada uno de los requerimientos necesarios para poder desarrollar eficazmente las diversas actividades que giraran en torno al proceso de ventas y recuperación de cartera vencida, que los empleados deberán efectuar para alcanzar los objetivos asignados en la Empresa Lidia Mendieta Gallardo.

Es importante acotar que como el presente manual de funciones está dirigido para todo el departamento de ventas de la Empresa Lidia Mendieta Gallardo, se aplicará un manual para los siguientes cargos que componen dicho departamento:

- Gerente general
- Contador externo.
- Coordinador de investigación, localización y contacto.
- Ejecutivo de cobranzas.

1.- Gerente General

Nombre:	Gerente general
Supervisa a:	Contador externo, coordinador de investigación
Se reporta a:	Los socios
Función general:	Ser una persona con una actitud responsable que maneje la administración de la empresa en todas sus áreas.
Funciones específicas:	<ul style="list-style-type: none">√ Desarrollar estrategias generales que permitan alcanzar los objetivos propuestos.√ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito.√ Implementar una estructura administrativa que contenga varios elementos de necesidad para el desarrollo de los planes de acción.√ Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución.
Perfil:	<ul style="list-style-type: none">√ Maestría en gerencia, economía o carrera a fines en administración de la empresa.√ Experiencia 4 años

Tabla 12 Manual del gerente general
Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

2.- Contador externo

Nombre:	Contador externo
Supervisa a:	Ninguno
Se reporta a:	Gerente
Función general:	Proporciona información contable y financiera en una forma oportuna y confiable, así como el cumplimiento en tiempo y forma con las obligaciones fiscales
Funciones específicas:	<ul style="list-style-type: none">√ Elaborar y revisar las declaraciones fiscales anuales y periódicas√ Elaborar estados financieros.√ Depurar saldos de cuentas.√ Cumplir con las obligaciones fiscales.√ Revisar los registros y corregir la información contable.√ Realizar el cierre mensual de manera oportuna.√ Archivar registros de ingresos, egresos y diario.
Perfil:	<ul style="list-style-type: none">√ Contar con título de CPA o Ingeniería Comercial√ Habilidad para manejar temas administrativos y financieros.√ Tener una edad promedio entre los 25 a 40 años.

Tabla 13 Contador externo
Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

3.- Coordinador de investigación, localización y contacto.

Nombre:	Coordinador de investigación, localización y contacto
Supervisa a:	Ninguno
Se reporta a:	Gerente general
Función general:	Tiene la responsabilidad de garantizar que las opciones institucionales se realicen dentro del marco legal y vigente.
Funciones específicas:	<ul style="list-style-type: none"> √ Opinar, apoyar e integrar líneas de investigación conjuntamente con la institución generadora de los proyectos. √ Vigilar la aplicación adecuada de los recursos para la investigación √ Evaluar el desarrollo, propuestas de planes y programas de estudios de calidad. √ Integrar la propuesta de políticas con las propuestas de los planes.
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> √ Ingeniero en Mercadotecnia, habilidad en investigación √ Límite de edad desde 25 hasta 35 años.

**Tabla 14 Coordinador de investigación, localización y contacto.
Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas**

4.- Ejecutivo de cobranzas

Nombre:	Ejecutivo de cobranzas
Supervisa a:	Ninguno
Se reporta a:	Gerente general
Función general:	√ Gestionar el pago de las ventas a créditos que no han sido canceladas oportunamente y llevar el control de los procedimientos de cobro que se realizan de manera personal.
Funciones específicas:	√ Actualizar datos de la carpeta de los clientes. √ Mantener la cantidad y los días de mora al mínimo posible. √ Promover la comunicación, integración y buen ambiente de trabajo.
Perfil:	√ Contar con título de bachiller en comercio y administración y mantener carrera a fines a Administración. √ Habilidad numérica. √ Mínimo dos años de experiencia laboral.

Tabla 15 Ejecutivo de cobranzas
Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

4.5.3. Posicionamiento de marca

Grafico 13 Logotipo



Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Una marca fuerte puede contribuir a la captación de clientes, consecuentemente es posible determinar que las principales marcas gozan de la ventaja de ser el primero considerado por los potenciales clientes. La empresa Lidia Mendieta Gallardo no ha logrado establecerse como una marca muy conocida que podría atraer a los potenciales clientes del sector financiero y comercial, consecuentemente una de las estrategias aplicadas para atraer a los potenciales clientes.

En este caso, la marca representa el nombre comercial bajo el cual trabaja la empresa Lidia Mendieta Gallardo, considerando que la misma proporciona diferentes tipos de servicios, se trabaja con una marca única para línea de servicios. El término utilizado para identificar a la empresa es el nombre corporativo, con el cual se trabajará en las estrategias promocionales que se apliquen, no solo para fortalecer la imagen de la empresa, sino también para ganar notoriedad y reconocimiento en el mercado.

Por lo tanto, en este contexto se determinan las tres etapas de desarrollo de marcas potentes incluyen la conciencia de marca, valor de marca y la lealtad de marca con lo que se espera tener una mayor captación y retención de los clientes de la empresa. El valor de marca es la percepción de que una marca es diferente y mejor en relación a las de la competencia, en este caso se considera que la base de la equidad de marca consta las siguientes partes:

1. Diferenciación
2. Pertinencia
3. Autoestima
4. Conocimiento

La lealtad a la marca puede tener lugar entre los clientes actuales y los potenciales clientes de la empresa Lidia Mendieta Gallardo, establecer relaciones duraderas entre la empresa y sus clientes será uno de los principales propósitos y estrategias para lograr la fidelización de los clientes, esto a su vez favorece a la empresa, puesto que contribuye a que se generen comentarios y percepciones positivas con respecto al servicio que ofrece la empresa.

La diferenciación de la marca se logrará en contribución de las estrategias de promoción, en donde se resaltarán la calidad del servicio que proporciona la empresa Lidia Mendieta Gallardo, así como los resultados obtenidos a forma de antecedentes para atraer a nuevos clientes. Así mismo, las promociones que se realicen servirán para ganar mayor notoriedad de la marca en el mercado objetivo.

Servicio al cliente y Adquisición de clientes

Otro aspecto que se debe considerar es que las percepciones de excelencia no sólo se basan en las características del producto tangibles sino también emergen de las características intangibles sobre todo en el caso de la empresa Lidia Mendieta Gallardo, dado que ofrece servicios de asesoría externa.

En este caso, se considera como estrategia para adquirir clientes, asegurarse que el servicio se cumple a tiempo, en cantidades precisas, con la aplicación de los procedimientos adecuados y proporcionar un servicio de calidad a fin de ofrecer un valor agregado al servicio. En este caso, la importancia de una marca alcanza una prima para la empresa Lidia Mendieta Gallardo por ser proveedora de servicios. Los servicios son intangibles, lo que hace que el nombre sea el principal medio por el cual una empresa y sus servicios son identificados.

La responsabilidad de las marcas fuertes se extiende desde el gerente de marketing de la parte superior a través de la totalidad organización, incluyendo a los empleados de primera línea, tanto dentro como fuera del departamento de marketing.

4.5.4. Promoción de venta

Realización de conferencia

En lo que respecta la realización de la conferencia esta será expuesta en uno de los lugares más llamativos de la ciudad uno de ellos puede ser el centro de convenciones de la ciudad

donde podrán asistir el grupo objetivo al cual se va a dirigir la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G, donde expresara el servicio que brinda esto se realizará a través de folletos llamativos, los cuales deberán incluir información de la empresa que brinde una mejor confianza al cliente.

Este folleto estará constituido de tres lados, por ende pasa a formar parte de un tríptico en el contendrá la información tal como los datos de la empresa, sus contactos, el servicio que ofrece los costos del servicio las diferentes empresas con las que trabaja ofreciendo el servicio y varios datos en general, todo esto con el fin de atraer al cliente a la lectura y que se interese por adquirir el servicio considerando que no se trata de ninguna empresa en inicios sino de una que ya mantiene una trayectoria.

4.6. Impacto/producto/beneficio obtenido

Impacto

La realización del presente proyecto se espera incrementar la cartera de clientes quienes deseen adquirir el servicio que ofrece la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G, puesto que conocerá un poco más sobre las funciones que realiza y el beneficio que esta podrá generar en la empresa que contrate sus servicio demostrando de esta forma que la ayuda de un equipo que mantiene conocimientos profesionales en cobranzas es la mejor opción.

4.7 Plan estratégico

4.7.1 Misión

Ofrecer al sector financiero y comercial un servicio de cobranzas y asesorías legales para una cartera de recuperación difícil, el cual permitirá reducir la morosidad a nuestros clientes, con personal capacitado manteniendo la confidencialidad.

4.7.2 Visión

Ser una Empresa líder a nivel nacional en la Recuperación de Créditos Morosos y Cobranzas en general, sean ordinarias, judiciales y extrajudiciales, aplicando una metodología eficiente y eficaz para la obtención de resultados satisfactorios para nuestros Clientes.

4.7.3 Objetivos

Posesionar la marca dentro de las empresas del sector financiero y comercial.

Diversificación de los servicios que ofrecemos para nuestros clientes

Diversificación de los servicios que ofrecemos para nuestros clientes

4.7.3 Valores

- Calidad y Velocidad de respuesta.
- Proactividad.
- Honestidad.
- Eficiencia.
- Eficacia.
- Lealtad.

Eficiencia.- Hacer las cosas de la manera más óptima, rápida e igualmente correcta siguiendo los procedimientos en la cobranza de la cartera de nuestros clientes.

Eficacia.- en obtener los resultados esperados con nuestros clientes una cartera con el más bajo porcentaje de morosidad.

4.7.4 Servicios

Opciones de nuestro servicio integral de cobranzas y recuperaciones:

- Cobranza de Campo – Notificación de cobranza.
- Gestión de Cobranza Telefónica.
- Recuperación Extrajudicial.
- Recuperación Judicial.
- Negociación y atención al cliente.

Acciones de Cobranza:

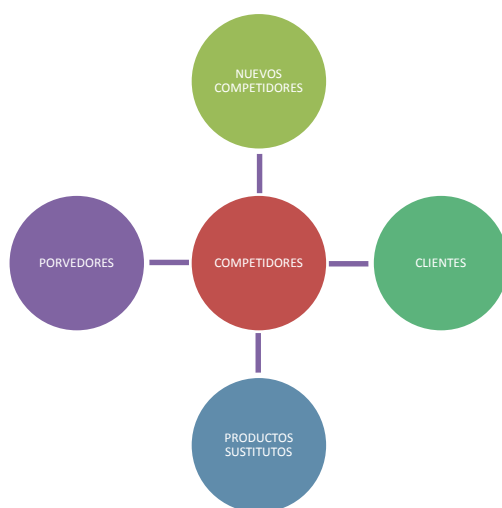
- Llamadas y visitas al deudor.
- Manejo de objeciones.
- Proponer alternativas.
- Explicar y advertir de consecuencias de no pagar.
- Requerir una promesa de pago: hacer seguimiento de la misma.

- Iniciar un proceso legal o reposición del bien.
- Mantener presión de cobranza prejudicial.
- Procurar transacciones y conciliaciones Judiciales.

4.7.5 Análisis de Porter

Toda empresa que desee ser altamente competitiva depende de cinco factores que se relacionan en el sector empresarial en el que se desenvuelven. La clave está en saberse defender de estas fuerzas e inclinarlas a favor de la empresa. Estas son las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Grafico 14 Diagrama de Porter



Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

4.7.5.1 COMPETIDORES

Dentro del mercado de las empresas dedicadas a la recuperación de cartera como servicio complementario para las instituciones financieras y el crédito comercial existen varias en nuestra ciudad para que LMG Cobranzas pueda competir con estas vamos a resaltar los nuevos servicios a ofrecer cómo será la asesoría legal la de marketing y el servicio de Courier que brindaremos a nuestros clientes además resaltar la importancia del cliente y así ganar espacio en empresas del sector financiero además de las casas comerciales que otorgan créditos directos.

4.7.5.2 NUEVOS COMPETIDORES

Empresas nuevas las que quieran ingresar en el área de la cobranza les es un poco difícil ingresar debido a que las empresas existentes ya tienen reconocimiento por su nombre y trayectoria.

4.7.5.3 CLIENTES

El poder negociador con los clientes por medio de los servicios que se e ofrecerán esto crea clientes satisfechos tanto en el principal servicio como en los servicios complementarios generados en la recuperación de cartera de los mismos.

A lo largo de su historia ha trabajado con empresas de los más diversos rubros, aportando el conocimiento y la especialización de sus ejecutivos, de manera de satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Ellos a su vez han podido percibir la gran ventaja de exteriorizar ciertos servicios relativos a la gestión de su cartera, para enfocarse en las principales áreas de su negocio. Parte de nuestro selecto grupo de clientes son:

Grafico 15 Principales clientes



Fuente: LMG Cobranzas

4.7.5.4 PROVEDORES

Manteniendo una buena relación y un buen poder de negociación con ellos los más importantes serán quienes provean de la papelería requerida y los suministros de oficinas de buena calidad a costos razonables.

4.7.5.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos en el área de la cobranza son los estudios jurídicos los cuales ofrecen un servicio similar pero no una gestión de cobranza desde el inicio sino que ellos se dedican a una cartera morosa o incobrable que por medio de la vía judicial es recuperada esa cartera.

4.8 Estrategias para atraer clientes

El motivo de ser de cada empresa son sus clientes es por eso que LMG Cobranzas aplicara las siguientes estrategias para atraer clientes y aumentar sus ingresos con el ingreso de nuevas cuentas para la recuperación de cartera.

1. Publicidad e los servicios que ofrecemos.
2. Presencia en la web
3. Mejora de la imagen corporativa
4. Diversificar la cartera de servicios.
5. Alianza con clientes estratégicos
6. Instalaciones adecuadas
7. Personal capacitado en el seguimiento y recuperación de cartera

Se recurrirá a prácticas conjuntas las cuales nos ayudara a complementar o desarrollar cada una de las estrategias señaladas anteriormente.

1. Publicidad por medio de banners sobre los servicios que ofrecemos
2. Página Web
3. Facebook
4. Blogs
5. Identificación de los colores corporativos rojo blanco y azul
6. Papelería y uniformes con los colores y logo de la empresa LMG cobranzas
7. La imagen interna de la instalación con colores de la empresa.
8. Implementar el servicio de Courier para notificaciones de carteras vencidas.
9. Diversificar nuestros servicios como asesoría en marketing.
10. Tener una cartera de clientes con reconocimiento en el mercado lo cual ayudara a la imagen corporativa de LMG Cobranzas
11. Sala de espera confortable y climatizada.
12. Atención rápida y oportuna.
13. Gestión de cobranza oportuna en cuentas frescas
14. Capacitación en temas referentes a la investigación de la cartera vencida.

Tabla 16 Cuadro de objetivos planteados con sus respectivas estrategias

Objetivos	Estrategia	Acciones
Posesionar la marca dentro de las empresas del sector financiero y comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1) Publicidad e los servicios que ofrecemos. 2) Presencia en la web 3) Mejora de la imagen corporativa 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Publicidad por medio de banners sobre los servicios que ofrecemos 1) Página Web 2) Facebook 3) Blogs 1) Identificación de los colores corporativos rojo blanco y azul 2) Papelería y uniformes con los colores y logo de la empresa LMG cobranzas 3) La imagen interna de la instalación con colores de la empresa.
Diversificación de los servicios que ofrecemos para nuestros clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1) Diversificar la cartera de servicios. 2) Alianza con clientes estratégicos 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Implementar el servicio de Courier para notificaciones de carteras vencidas. 2) Diversificar nuestros servicios como asesoría en marketing. 1) Tener una cartera de clientes con reconocimiento en el mercado lo cual ayudara a la imagen corporativa de LMG Cobranzas
Mejora en nuestros servicios e instalaciones para cuando nos visiten nuestros clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1) Instalaciones adecuadas 2) Personal capacitado en el seguimiento y recuperación de cartera 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Sala de espera confortable y climatizada. 2) Atención rápida y oportuna. 1) Gestión de cobranza oportuna en cuentas frescas 2) Capacitación en temas referentes a la investigación de la cartera vencida.

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

4.9 Desarrollo de la propuesta

4.9.1 Mejoramiento del servicio

La adquisición de nuevos clientes generalmente resulta de la aplicación de una estrategia de producto. Esto se determina, dado que el servicio que ofrece la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G., puede atraer nuevos clientes al proporcionar nuevas funciones, eliminando viejos problemas, y resolver diferentes aspectos que el cliente necesita.

Para lograr la validación de la propuesta esta tuvo que ser intervenida por la realización de encuestas dirigidas para el personal del área administrativa de la empresa, entrevistas a 3 empresas del sector financiero y comercial que se consideran como potenciales clientes para la empresa, y a 3 clientes actuales esta actividad sirvió de mucho para identificar sus gustos y preferencias sobre la actividad que realiza la empresa.

Tabla 17 Cronograma de la Propuesta

Objetivos	Estrategia	Acciones	AÑOS																			
			2015				2016				2017				2018				2019			
			TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Poseionar la marca dentro de las empresas del sector financiero y comercial	1) Publicidad e los servicios que ofrecemos.	1) Publicidad por medio de banners sobre los servicios que ofrecemos																				
	2) Presencia en la web	1) Página Web																				
		2) Facebook																				
		3) Blogs																				
3) Mejora de la imagen corporativa	1) Identificación de los colores corporativos rojo blanco y azul																					
	2) Papelería y uniformes con los colores y logo de la empresa LMG cobranzas																					
	3) La imagen interna de la instalación con colores de la empresa.																					
Diversificación de los servicios que ofrecemos para nuestros clientes	1) Diversificar la cartera de servicios.	1) Implementar el servicio de Courier para notificaciones de carteras vencidas. 2) Diversificar nuestros servicios como asesoría en marketing.																				
	2) Alianza con clientes estratégicos	1) Tener una cartera de clientes con reconocimiento en el mercado lo cual ayudara a la imagen corporativa de LMG Cobranzas																				
Mejora en nuestros servicios e instalaciones para cuando nos visiten nuestros clientes	1) Instalaciones adecuadas	1) Sala de espera confortable y climatizada. 2) Atención rápida y oportuna.																				
	2) Personal capacitado en el seguimiento y recuperación de cartera	1) Gestión de cobranza oportuna en cuentas frescas 2) Capacitación en temas referentes a la investigación de la cartera vencida.																				

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Tabla 18 Proyección de la Propuesta

Objetivos	Estrategia	Acciones	AÑOS DE PROYECCION CON INFLACION DEL 5 %									
			2015		2016		2017		2018		2019	
			PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL
1.- Posesionar la marca dentro de las empresas del sector financiero y comercial	1) Publicidad e los servicios que ofrecemos.	1) Publicidad por medio de banners sobre los servicios que ofrecemos	150,00	1800,00	157,50	1890,00	165,38	1984,50	173,64	2083,73	182,33	2187,91
	2) Presencia en la web	1) Página Web	150,00	150,00	157,50	157,50	165,38	165,38	173,64	173,64	182,33	182,33
		2) Facebook	75,00	300,00	78,75	315,00	82,69	330,75	86,82	347,29	91,16	364,65
		3) Blogs	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	3) Mejora de la imagen corporativa	1) Identificación de los colores corporativos rojo blanco y azul	1500,00	1500,00	1575,00	1575,00	1653,75	1653,75	1736,44	1736,44	1823,26	1823,26
		2) Papelería y uniformes con los colores y logo de la empresa LMG cobranzas	1500,00	3000,00	1575,00	3150,00	1653,75	3307,50	1736,44	3472,88	1823,26	3646,52
		3) La imagen interna de la instalación con colores de la empresa.	900,00	900,00	945,00	945,00	992,25	992,25	1041,86	1041,86	1093,96	1093,96
2.- Diversificación de los servicios que ofrecemos para nuestros clientes	1) Diversificar la cartera de servicios.	1) Implementar el servicio de Courier para notificaciones de carteras vencidas.	1000,00	1000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		2) Diversificar nuestros servicios como asesoría en marketing.	1000,00	1000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.- Mejora en nuestros servicios e instalaciones para cuando nos visiten nuestros clientes	2) Alianza con clientes estratégicos	1) Tener una cartera de clientes con reconocimiento en el mercado lo cual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		1) Sala de espera confortable y climatizada.	900,00	900,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	1) Instalaciones adecuadas	2) Atención rápida y oportuna.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		2) Personal capacitado en el seguimiento y recuperación de cartera	1) Gestión de cobranza oportuna en cuentas frescas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2) Capacitación en temas referentes a la investigación de la cartera vencida.		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL			10550,00	8032,50	8434,13	8855,83	9298,63					

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Tabla 19 Estado de Resultado Proyectado

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

LMG COBRANZAS ESTADO DE RESULTADO PROYECCIONES

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	137.855,00	165.426,00	173.697,30	182.382,17	191.501,27	201.076,34
GASTOS	134.770,51	152.059,04	156.616,99	164.447,84	172.670,23	181.303,74
SUELDOS Y SALARIOS	49.325,23	51.791,49	54.381,07	57.100,12	59.955,13	62.952,88
APORTES SEGURIDAD SOCIAL	8.203,44	8.613,61	9.044,29	9.496,51	9.971,33	10.469,90
BENEFICIOS E INDEMNIZACIONES	5.436,91	5.708,76	5.994,19	6.293,90	6.608,60	6.939,03
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	7.358,92	7.726,87	8.113,21	8.518,87	8.944,81	9.392,05
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	19.200,00	20.160,00	21.168,00	22.226,40	23.337,72	24.504,61
TRANSPORTE	2.336,21	2.453,02	2.575,67	2.704,46	2.839,68	2.981,66
GASTOS DE GESTION	2.516,75	2.642,59	2.774,72	2.913,45	3.059,13	3.212,08
DEPRECIACION	2.069,20	2.172,66	2.281,29	2.395,36	2.515,13	2.640,88
GASTOS DE VIAJE	3.762,20	3.950,31	4.147,83	4.355,22	4.572,98	4.801,63
SERVISIOS BASICOS	1.750,30	1.837,82	1.929,71	2.026,19	2.127,50	2.233,88
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTOS	4.570,40	4.798,92	5.038,87	5.290,81	5.555,35	5.833,12
GASTOS DE MARKETING	-	10.550,00	8.032,50	8.434,13	8.855,83	9.298,63
OTROS GASTOS	28.240,95	29.653,00	31.135,65	32.692,43	34.327,05	36.043,40
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION A TRABAJADORES	3.084,49	13.366,96	17.080,31	17.934,33	18.831,05	19.772,59
15% PARTICIPACION A TRABAJADORES	462,67	2.005,04	2.562,05	2.690,15	2.824,66	2.965,89
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	2.621,82	11.361,92	14.518,27	15.244,18	16.006,39	16.806,70
IMPUESTO A LA RENTA	576,80	2.499,62	3.194,02	3.353,72	3.521,41	3.697,47
UTILIDAD DEL EJERCICIO ECONOMICO	2.045,02	8.862,30	11.324,25	11.890,46	12.484,98	13.109,23

4.9.2 Análisis del estado de resultado proyectado

Con el aumento de gasto en publicidad que se realizara a LMG cobranzas aumentaremos la rentabilidad del negocio en un 400% mas en relacion al año de estudio que fue el 2014, en el cual no existia rubro para estos gastos ademas que dentro de este rbro creado esta tambien la capacitacion del personal.

4.9.3 Publicidad

La Publicidad con la que daremos a conocer a L.M.G. cobranzas a las demás empresas dedicadas al otorgamiento de créditos comerciales y financieros sera por medio de banner los cuales estaran ubicados en las instalaciones de la empresa ademas del mejoramiento de la pagina web , la cual contara con información de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad , la cartera de clientes que tenemos destacando los mas importantes y reconocidos ademas de detallar todos los servicios que ofrece la empresa.

Grafico 16 Banner publicitario

LMG COBRANZAS
SERVICIOS DE COBRANZA LEGAL

CALIDAD Y ATENCIÓN

DePratt

PYCCA

OPCIONES DE NUESTRO SERVICIO INTEGRAL DE COBRANZAS Y RECUPERACIONES:

- COBRANZA DE CAMPO – NOTIFICACIÓN DE COBRANZA.
- GESTIÓN DE COBRANZA TELEFÓNICA.
- RECUPERACIÓN EXTRAJUDICIAL.
- RECUPERACIÓN JUDICIAL.
- NEGOCIACIÓN Y ATENCIÓN AL CUENTE.

ACCIONES DE COBRANZA:

- LLAMADAS Y VISITAS AL DEUDOR.
- MANEJO DE OBJECIONES.
- PROPONER ALTERNATIVAS.
- EXPLICAR Y ADVERTIR DE CONSECUENCIAS DE NO PAGAR.
- REQUERIR UNA PROMESA DE PAGO.
- HACER SEGUIMIENTO DE LA MISMA.
- INICIAR UN PROCESO LEGAL O REPOSICIÓN DEL BIEN.
- MANTENER PRESIÓN DE COBRANZA PREJUDICIAL.

Banco Bolivariano

Elaborado por: Jenny Mena y Evelin Vargas

Grafico 17 Página Web



Fuente: LMG Cobranzas

Grafico 18 Página Web



Fuente: LMG Cobranzas

Grafico 19 Pagina Web



Fuente: LMG Cobranzas

Grafico 20 Pagina Web



Fuente: LMG Cobranzas

Grafico 21 Pagina Web



Fuente: LMG Cobranzas

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En base a los resultados que se obtuvieron de la investigación realizada se pudieron establecer las siguientes conclusiones del caso:

- Se identificó que en su mayoría los clientes actuales que posee la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G pertenecen en su mayoría al sector comercial, no obstante posee un cliente perteneciente al sector financiero. Por lo tanto, se puede decir que la empresa tiene la capacidad de trabajar con diferentes tipos de clientes y adaptarse al tipo de proceso de cobranzas que éstos requieran.
- Entre los aspectos que han influido en que la empresa la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G. sea capaz de retener a sus actuales clientes se menciona que aspectos como la eficiencia y eficacia en el servicio son factores que han influido positivamente. No obstante, se identificó la necesidad de optimizar los procesos de recuperación de créditos que aplica la empresa a fin de garantizar la calidad en el servicio que proporciona.
- Existe la disponibilidad de los potenciales clientes de acceder a los servicios de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G. siempre y cuando se le proporcione mayor información con respecto al servicio y los procesos que esta empresa emplea para la recuperación de créditos vencidos.
- Existe la necesidad de aplicar estrategias de captación de clientes por parte de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G., dado que a pesar de que existe un amplio potencial de clientes dispuestos a contratar los servicios, la empresa no se ha preocupado por establecer estrategias que le proporcione mayor notoriedad y que despierten el interés del grupo objetivo.

Recomendaciones

- Se recomienda la aplicación de las estrategias propuestas por las autoras, de modo que se puedan cumplir los objetivos propuestos de incrementación de la cartera de clientes para la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.
- Se recomienda contratar nuevos ejecutivos de cobranza con el propósito de cubrir la demanda y proporcionar un servicio personalizado a cada uno de los clientes de la empresa.
- Se recomienda evaluar los resultados que se obtengan de la aplicación de las estrategias, así mismo es recomendable mejorar las prácticas de recuperación de la cartera vencida de modo que se puedan reducir cualquier tipo de inconveniente que se pudiera presentar.

- Alcaraz, J., Escribano, G., & Fuentes, M. (2014). *Políticas de marketing*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Asamblea Nacional. (2014). *Código orgánico Monetario y Financiero*. Quito: Registro Oficial.
- Barona, S. (28 de Abril de 2013). *Tesis de grado*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de file:///C:/Users/User/Downloads/Proyecto%20ESPE-047118%20COBRANZAS%20(1).pdf
- Bastos, A. (2009). *Fidelización del cliente*. Madrid: Ideaspropias Editorial S.L.
- Bon, J., Pieper, M., & Van, A. (2012). *Operacion del servicio*. Londres: Van Haren.
- Castillo, D., Gabaldón, P., & Torrent, J. (2010). *Hacia la banca multicanal: La transformación del sector financiero en la economía del conocimiento*. Madrid: ESIC Editorial.
- Esteban, Á. (2009). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Fernández, E. (2009). *Conocimientos y aplicaciones tecnológicas para la dirección comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Fernández, G. (2009). *El plan de ventas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Fernández, O. (2010). *Cartas de crédito y otros medios de pago en Comercio Internacional*. Caracas: Editores Millenium.
- García, L. (2011). *+ Ventas*. Madrid: ESIC Editorial.
- García, R. (18 de Junio de 2005). *Tesis subida a internet*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de <http://www.iit.upcomillas.es/pfc/resumenes/42a2e60094f89.pdf>
- Guamán, E., & Pacheco, D. (27 de Abril de 2013). *Universidad de Milagro*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de file:///C:/Users/User/Downloads/TESIS%20Cobranzas%20MILAGRO%20(2).pdf
- Hernández, B. (2011). *Técnicas estadísticas de investigación social*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kotler, P. (2013). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.
- Lamata, F. (2009). *Manual de administración y gestión sanitaria*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Martínez, M. d. (26 de Abril de 2014). *Tesis de la obtención del título*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de <http://www.uteq.edu.mx/tesis/IIDE/0726.pdf>
- Mendoza, N., & Rivas, G. (20 de Mayo de 2011). *Tesis realizada*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/517/1/PROYECTO%20DE%20TESIS%20IMPLEMENTACION%20DE%20UN%20SISTEMA%20INTEGRAL%20EN%20LA%20MICROEMPRESA%20MOTO%20REPUESTO%20MENDOZA%20.pdf>
- Palacín, R. (2009). *De directivo a empresario: Guía para directivos que desean adquirir una empresa*. Barcelona: Profit Editorial.
- Peñarrieta, M. (2009). *Módulos de aprendizaje*. México, D.F.: Plaza y Valdes.
- Revista Líderes. (2014). Bangara, la gestión de cobranzas es su principal activo. *Revista Líderes*, 16.
- Rodríguez, E. (2009). *Metodología de la Investigación*. Tabasco: Univerisdad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rojas, R. (2010). *Investigación social: Teoría y praxis*. México, D.F.: Plaza y Valdés.
- Sánchez, M. G. (2010). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. Madrid: Del Blanco editores.
- SIC Contac Center . (2014). *La empresa*. Quito: SIC Contac Center .

ANEXOS

Anexo 1 Formato de encuestas al personal administrativo



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Objetivo: Analizar la cartera de clientes de la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas. Marketing, Courier, Legal) para establecer estrategias que permitan la captación de nuevos clientes, asegurando que la empresa pueda tener un incremento de sus ventas y de su rentabilidad, ya que es lo primordial para que pueda mantenerse dentro del mercado evitando depender de un solo cliente.

1) **¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.?**

1 a 3 años

4 a 7 años

8 a 11 años

2) **¿En la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G. realiza una segmentación y gestión de la cartera de clientes?**

Si

No

3) **¿Se establecen estrategias orientadas a fortalecer la fuerza de ventas de la empresa?**

Si

No

4) ¿La empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G. analiza los procesos de captación y pérdida de clientes?

Si

De vez en cuando

No

5) ¿La empresa cuenta con una metodología estandarizada de recuperación de cartera?

Si

No

Desconozco

6) ¿La empresa cuenta con programas de fidelización y evaluación de la satisfacción de los clientes?

Si

No

Desconozco

7) ¿Considera que la gestión de cobranzas resulta más efectiva cuando lo realiza una empresa especializada?

Si

No

8) ¿Considera necesaria la aplicación de estrategias orientadas a la captación de nuevos clientes y el fortalecimiento de las relaciones de la empresa con su cartera actual?

Si

No

9) ¿Qué tipos de estrategias aplicaría en la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.?

Emitir información llamativa a través de redes sociales

Creación de una página web

Anexo 2 Entrevista dirigida a los clientes



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Entrevista dirigidos a los clientes actuales de la empresa Lidia Mendieta
Gallardo S.A., L.M.G.**

OBJETIVO: Determinar cuáles han sido los aspectos que han permitido que Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G (Cobranzas. Marketing, Courier, Legal), pueda mantener su actual cartera de clientes.

Nombre de la empresa:

1. ¿De qué manera se realiza la gestión de la cartera de créditos y procesos de cobranzas en su empresa?

.....
.....

2. ¿Con cuántos proveedores maneja usted la gestión de créditos y cobranzas?

.....

3. ¿Cuánto tiempo tiene su empresa trabajando con la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G.?

.....

4. ¿Según su apreciación, el servicio que ofrece la empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A., L.M.G. es la adecuada?

.....

.....

5. ¿Considera que se han presentado problemas en el desarrollo de los procesos de cobranza de la empresa?

.....

6. En base a los resultados obtenidos ¿Cómo califica la eficiencia en la gestión de su cartera de créditos y los procesos de cobranzas?

.....

.....

7. ¿Según su criterio la empresa Lidia Mendieta Gallardo S. A. L.M.G. debe mejorar las políticas y procedimientos para reducir la morosidad de la cartera de su empresa?

.....

.....

Noviembre 2014

Anexo 3 Encuestas





Anexo 4 Carta de Autorización

Guayaquil, 22 de octubre de 2014

Estimada

Abg. Lidia Mendieta Gallardo

Propietaria de la Empresa Lidia Mendieta Gallardo S.A. L.M.G.

De mis consideraciones.

Mediante la presente solicitamos muy comedidamente, Jenny Alexandra Mena Castillo con C.I. 0917903155 y Evelin Liliana Vargas Sevilla con C.I.0925284127 estudiantes de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de la Facultad de Ciencias Administrativas, nos brinde información sobre los nombres de sus clientes que maneja dentro de la cartera de su distinguida empresa con el objetivo de realizar una investigación con fines educativos, que será utilizada para la adquisición del título de Ingeniería Comercial.

Atentamente.

Jenny Alexandra Mena Castillo

C.I. 091790315-5

Evelin Liliana Vargas Sevilla

C.I. 092528412-7

Anexo 5 Acta de constitución de la compañía

REPÚBLICA DEL ECUADOR



SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
REGISTRO DE SOCIEDADES

SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA

Expediente: 130429

Usuario: roblesc

Nombre: LIDIA MENDIETA GALLARDO S.A. (L.M.G. COBRANZAS, MARKETING, COURIER, LEGAL)

DATOS DE LOS SOCIOS / ACCIONISTAS

CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA (USD \$):							800,0000
NO.	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO INVERSIÓN	CAPITAL	INCAUTADO	
1	0923511042	MENA MENDIETA MARCOS TULIO	ECUADOR	NACIONAL	30,0000		
2	0920611589	MENA MENDIETA MARITZA DOMINIQUE	ECUADOR	NACIONAL	30,0000		
3	1703176834	MENDIETA GALLARDO LIDIA SOFIA	ECUADOR	NACIONAL	740,0000		
TOTAL (USD \$):						800,0000	

CAPITAL ACTUALIZADO A LA FECHA: 05/05/2008 16:38:18

Sr. Carlos Julio Robles Larrea
Delegado del Secretario General



FECHA DE EMISIÓN: 20/02/2013 11:13:49

Se deja constancia que, la presente nómina de accionistas otorgada por el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, se efectúa teniendo en cuenta lo prescrito en los artículos 18 y 21 de la Ley de Compañías, que no extingue ni genera derechos respecto de la titularidad de las acciones ya que, en el Art. 187, en concordancia con los artículos 188 y 189 del mismo cuerpo legal, "se considerará como dueño de las acciones a quien aparezca como tal en el libro de Acciones y Accionistas". De lo expresado se infiere que, es de exclusiva responsabilidad de los representantes legales de las compañías anónimas con el acto de registro en los libros, antedichos formalizar las transferencias de acciones de las mismas.

En tal virtud esta Institución de control societario no asume respecto de la veracidad y legalidad de las transferencias de acciones de las compañías, responsabilidad alguna y deja a salvo las variaciones que sobre la propiedad de las mismas puedan ocurrir en el futuro, pues acorde con lo prescrito en el Art. 256 de la Ley de Compañías, ordinal 3°, los administradores de las compañías son solidariamente responsables para con la compañía y terceros: "De la existencia y exactitud de los libros de la compañía". Exactitud que pueda ser verificada por la Superintendencia de Compañías, en armonía con lo dispuesto en el Art. 440 de la Ley en materia.

ADVERTENCIA: CUALQUIER ALTERACIÓN AL TEXTO DEL PRESENTE DOCUMENTO COMO SUPRESIONES, AÑADIDURAS, ABREVIATURAS, BORRONES O TESTADURAS, ETC. LO INVALIDAN.

Autorización de Documentos

Información del Contribuyente

Fecha: 09-02-2015

Razón Social: LIDA MENDIETA GALLARDO S.A. L.M.G. COBRANZAS, MARKETING, COURIER, LEGAL
RUC: 0802569802001
Nombre Comercial:
Estado del Contribuyente en el RUC: Activo
Clase de Contribuyente: Otro
Tipo de Contribuyente: Sociedad
Obligado a llevar Contabilidad: SI
Actividad Económica Principal: ACTIVIDADES DE SERVICIO EN LA COBRANZA DE CUENTAS
Fecha de inicio de actividades: 03-04-2008
Fecha de cese de actividades:
Fecha reinicio de actividades:
Fecha actualización: 06-10-2008

[Establecimientos registrados](#)

Regresar