



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**RECAUDACIONES PARA EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE  
FONDOS BASADAS EN INDICADORES DE COBRANZAS Y  
TERRITORIOS DE VENTAS.**

**AUTORA:**

**ING. VILLAMAR MONTEROS SOFIA MARGARITA**

**TUTORA:**

**MSC. HUREL FRANCO GISELLA PATRICIA**

**GUAYAQUIL-ECUADOR**

**2022**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia,  
Innovación e Investigación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO

**TÍTULO:** Recaudaciones para empresas administradora de fondos basadas en indicadores de cobranza y territorio de ventas

**AUTOR:** Sofía Margarita Villamar Monteros

**TUTOR:** Mg. Gisella Patricia Hurel Franco

**INSTITUCIÓN:**

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

**GRADO OBTENIDO:**

Magíster en Administración de Empresas

**MAESTRÍA:** Administración de Empresas

**COHORTE:** I

**FECHA DE PUBLICACIÓN:** 2022

**N. DE PAGS:** 113

**ÁREAS TEMÁTICAS:** Educación Comercial y Administración

**PALABRAS CLAVE:** Administradora de Fondos, Territorio de ventas, Indicadores

**RESUMEN:** El presente trabajo de investigación lleva por título “RECAUDACIONES PARA EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS BASADAS EN INDICADORES DE COBRANZAS Y TERRITORIOS DE VENTAS”. La problemática que se intenta dar solución es la correcta asignación de un territorio de ventas para las Administradoras de Fondos que permita generar mayor índices de recaudación a las mismas y la identificación de manera oportuna de registros de sus clientes, con herramientas y un diseño que permita escoger el territorio de ventas adecuado para que las ventas sean efectivas que puedan perdurar en el tiempo y que incida en la productividad del área comercial, el buen manejo del recurso humano en una organización permite optimizar tiempo y recursos. El contexto se basa en la consideración del desarrollo de una metodología que permita determinar el territorio de ventas adecuado para las Administradoras de Fondos. El aporte principal que tendrá la implementación de la propuesta es que va a permitir gestionar de manera oportuna cuales son las etapas para la selección de un territorio de ventas acorde para el giro del negocio y poder obtener los resultados que esperan las organizaciones que es un incremento en las recaudaciones. Esta investigación cuenta con un enfoque cuantitativo.

**N. DE REGISTRO** (en base de datos)

**N. DE CLASIFICACIÓN:**

**DIRECCIÓN URL:**

**ADJUNTO PDF:**

SI

NO

**CONTACTO CON AUTOR:**

Sofía Margarita Villamar Monteros

**Teléfono:**

0995508195

**E-mail:**

[svillamarmon@ulvr.edu.ec](mailto:svillamarmon@ulvr.edu.ec)

**CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:**

**PhD.** Eva Guerrero López

**Teléfono:** (04) 2596500 Ext. 170

**E-mail:** [eguerrero@ulvr.edu.ec](mailto:eguerrero@ulvr.edu.ec)

**Directora del departamento de Posgrado**

Mg. Violeta Rodríguez Basantes

**Teléfono:** (04)2596500 Ext. 170

**E-mail:** [vrodriquezb@ulvr.edu.ec](mailto:vrodriquezb@ulvr.edu.ec)

Coordinadora de Maestría

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado principalmente a Dios por siempre guiar mi camino, a mis hermanos por ser mi apoyo constante, a mi querida madre Sara Monteros por siempre apoyarme en todo momento y a mi querida hija Camila Subía por ser mi motivación de manera diaria y en especial a la memoria de Víctor Hugo Monteros quien siempre llevaré en mi corazón y mis triunfos están dedicados a él, te amo hasta el cielo Papá.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser pilar fundamental en mi vida, sin él nada de esto sería posible de cumplir, a mis padres Sara y Marcos por siempre confiar en mí, a mis hermanos Estefanía y Cristian que nunca me dejaron sola y me dieron ánimos, a mi tía Carlota Monteros que me ha apoyado y en especial a mi gran amor mi hija Camila Subía por decirme “Tu todo los puedes mami fofia”, a mi querida Universidad Laica Vicente Rocafuerte por todos los conocimientos y habilidades adquiridas para mi desarrollo profesional.

# CERTIFICADO ANTIPLAGIO

25/1/22 17:18

Turnitin

Turnitin Informe de Originalidad					
Procesado el: 25-ene.-2022 16:52 -05 Identificador: 1746129747 Número de palabras: 23189 Entregado: 1	<table border="1"><thead><tr><th>Índice de similitud</th><th>Similitud según fuente</th></tr></thead><tbody><tr><td>9%</td><td>Internet Sources: 7% Publicaciones: 1% Trabajos: 4% del estudiante:</td></tr></tbody></table>	Índice de similitud	Similitud según fuente	9%	Internet Sources: 7% Publicaciones: 1% Trabajos: 4% del estudiante:
Índice de similitud	Similitud según fuente				
9%	Internet Sources: 7% Publicaciones: 1% Trabajos: 4% del estudiante:				
RECAUDACIONES PARA EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS BASADAS EN INDICADORES DE COBRANZAS Y TERRITORIOS DE VENTAS Por Villamar Monteros Sofía Margarita					
< 1% match (Internet desde 19-jul.-2020) <a href="https://marketingexpertos.com/que-es/kpis-kpi-en-marketing/">https://marketingexpertos.com/que-es/kpis-kpi-en-marketing/</a>					
< 1% match (Internet desde 20-may.-2014) <a href="https://www.intrabva.com/documentos/pdf/nosotros/prevencion/manual_prevencion.pdf">https://www.intrabva.com/documentos/pdf/nosotros/prevencion/manual_prevencion.pdf</a>					
< 1% match () <a href="#">Botello Vela, Natalia, Garzón Vásquez, Lina Fernanda, Miguel Mayorga, José, "Trabajo social: Cuidados paliativos y sentido de vida para la muerte", Corporación Universitaria Minuto de Dios- UNIMINUTO, 2019</a>					
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 01-ago.-2019) <a href="#">Submitted to Unidad Educativa Particular Javier on 2019-08-01</a>					
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 23-oct.-2018) <a href="#">Submitted to Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador on 2018-10-23</a>					
< 1% match (Internet desde 19-ene.-2022) <a href="https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/5442">https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/5442</a>					
< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 07-ene.-2021) <a href="#">Submitted to Universidad de Huanuco on 2021-01-07</a>					
< 1% match (Internet desde 27-mar.-2020) <a href="https://www.inea.edu.mv/wp-content/uploads/2019/08/P2A356.pdf">https://www.inea.edu.mv/wp-content/uploads/2019/08/P2A356.pdf</a>					
< 1% match (Internet desde 26-dic.-2021) <a href="https://maae.cedia.edu.ec/Record/ULVR_a44a395aadafa0ff59b8b8901994e684">https://maae.cedia.edu.ec/Record/ULVR_a44a395aadafa0ff59b8b8901994e684</a>					
< 1% match (Internet desde 26-dic.-2021) <a href="https://maae.cedia.edu.ec/Record/ULVR_4aa9b86a406ccc3d2e93ec10cbb61547">https://maae.cedia.edu.ec/Record/ULVR_4aa9b86a406ccc3d2e93ec10cbb61547</a>					

Tutor Mg. Gísella Patricia Hurel Franco

CI: 0916615487

Guayaquil, 09 de noviembre del 2021

**CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, **SOFIA MARGARITA VILLAMAR MONTEROS** declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la **Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y normativa Institucional vigente.



**Ing. Sofia Margarita Villamar M.**

**C.I. 0926598434**

**Guayaquil, 09 de noviembre del 2021**

**CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS**

Certifico que el trabajo titulado “Recaudaciones para empresas administradoras de fondos basadas en indicadores de cobranza y territorio de ventas”, ha sido elaborado por la Ing. Sofía Villamar Monteros bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



Mg. Gisella Patricia Hurel Franco

C.I. 0916615487

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación lleva por título “RECAUDACIONES PARA EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS BASADAS EN INDICADORES DE COBRANZAS Y TERRITORIOS DE VENTAS”. La problemática que se intenta dar solución es la correcta asignación de un territorio de ventas para las Administradoras de Fondos que permita generar mayores índices de recaudación a las mismas y la identificación de manera oportuna de registros de sus clientes, con herramientas y un diseño que permita escoger el territorio de ventas adecuado para que las ventas sean efectivas que puedan perdurar en el tiempo y que incida en la productividad del área comercial-

El contexto se basa en la consideración del desarrollo de una metodología que permita determinar el territorio de ventas adecuado para las Administradoras de Fondos. El aporte principal que tendrá la implementación de la propuesta es que va a permitir gestionar de manera oportuna cuales son las etapas para la selección de un territorio de ventas acorde para el giro del negocio y poder obtener los resultados que esperan las organizaciones que es un incremento en las recaudaciones. Esta investigación es de enfoque cualitativo que va a permitir conocer las experiencias vividas de las personas que vamos a entrevistar.

### **Palabras Claves:**

Territorio de Ventas, Recaudación, Ventas



## **ABSTRACT**

This research work is entitled "COLLECTIONS FOR FUND MANAGING COMPANIES BASED ON COLLECTION INDICATORS AND SALES TERRITORIES". The problem that we are trying to solve is the correct allocation of a sales territory for the Fund Administrators that allows generating higher collection rates for them and the timely identification of their clients' records, with tools and a design that allow choose the right sales territory so that sales are effective that can last over time and that affects the productivity of the commercial area.

The context is based on the consideration of the development of a methodology that allows determining the appropriate sales territory for Fund Administrators. The main contribution that the implementation of the proposal will have been that it will allow management in a timely manner which are the stages for the selection of a sales territory according to the business line and to be able to obtain the results that the organizations expect, which is an increase. in the collections. This research has a quantitative and qualitative approach that will allow us to know the lived experiences of the people we are going to interview.

### **Keywords:**

Sales Territory, Collection, Sales

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Tema.....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	1
1.3 Formulación del Problema .....	4
1.4 Sistematización del problema.....	5
1.5 Delimitación de la Investigación.....	5
1.6 Línea de Investigación .....	5
1.7 Objetivo General .....	5
1.8 Objetivos Específicos.....	6
1.9 Justificación del Trabajo de Titulación.....	6
1.10 Idea a defender .....	7
1.11 Definición de las Variables .....	7
1.11.1 Territorio de Ventas .....	7
1.11.2 Indicadores de Cobranza.....	7
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1. Marco Teórico.....	8
2.1.1. Las Administradoras de Fondos en Ecuador.....	8
2.1.2. Rol de una Administradora de Fondos.....	8
2.1.3. Indicadores de Cobranza .....	9
2.1.4. Procedimientos de Cobranza.....	10
2.1.5. Importancia de los territorios de ventas para las Administradoras de fondos .....	10
2.1.6. Diseño del territorio de venta .....	11
2.1.7. Rutas.....	12
2.1.8. Etapas del diseño de los territorios de ventas.....	13
2.1.9. Personal de territorios de ventas.....	16

2.1.10. Ciclo PVHA .....	17
2.1. Marco Conceptual .....	18
2.2.1. Administradora de fondos .....	18
2.2.2. Clientes Potenciales.....	18
2.2.3. Inversionistas.....	18
2.2.4. Indicadores de Cobranza .....	19
2.2.5. Territorios de Venta .....	19
2.2.6. Recaudación .....	19
2.2.7. Impago.....	20
2.3. Marco Legal.....	20
2.3.1. Ley de Mercado de Valores .....	20
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>22</b>
3.1 Enfoque Metodológico de la Investigación.....	22
3.2. Tipo de investigación. ....	22
3.2.1. Investigación no experimental.....	23
3.2.2. Investigación prospectiva.....	23
3.2.3. Investigación descriptiva .....	23
3.2.4. Investigación de campo.....	23
3.2.5. Investigación Documental .....	24
3.2.6. Investigación Analítica .....	24
3.3. Métodos y Técnicas utilizados .....	24
3.3.1. Entrevista .....	25
3.3.2 Guía de Observación.....	25
3.3.3. Revisión Bibliográfica .....	26
3.4. Población.....	27
3.5. Muestra.....	27
3.6. Análisis, interpretación y discusión de resultados. ....	27

3.6.1 Entrevistas.....	28
3.6.2. Análisis de las guías de observación.....	49
3.6.3. Análisis de Revisión Bibliográfica .....	56
<b>CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b>	<b>61</b>
4.1 Título .....	61
4.2 Antecedentes .....	61
4.3. Objetivos de la propuesta. ....	61
4.4. Justificación de la propuesta. ....	62
4.5. Descripción de la propuesta. ....	62
4.5.1 Etapa 1: Plan – Planificar.....	63
4.5.2 Etapa 2: Do - Hacer.....	66
4.5.3 Etapa 3 CHECK - Verificar .....	70
4.5.4 Etapa 4 ACT – Actuar.....	72
4.6 Beneficios de la propuesta.....	73
4.6.1 Beneficiarios Directos.....	74
4.6.2 Beneficiarios Indirectos .....	74
4.7 Factibilidad de la aplicación.....	74
4.7.1 Factibilidad Técnica.....	74
4.7.2. Factibilidad Económica .....	75
4.7.3. Recurso humano.....	75
4.7.4. Factibilidad Organizacional .....	75
4.8. Cronograma de actividades .....	79
4.9. Conclusiones .....	80
4.10 Recomendaciones.....	81
<b>Bibliografía</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>85</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Esquema de funcionamiento de Fondos de Inversión.....	9
<b>Figura 2</b> Etapas del diseño del territorio de ventas.....	13
<b>Figura 3</b> Ciclo PVHA (Ciclo Deming).....	17
<b>Figura 4</b> Pasos de la investigación.....	28
<b>Figura 5</b> Etapa 1: Planificar.....	63
<b>Figura 6</b> Flujograma de modelo de determinación del territorio de venta.....	69
<b>Figura 7</b> Flujo de control.....	70
<b>Figura 8</b> Flujograma seguimiento de indicadores y recuperación de pagos.....	71
<b>Figura 9</b> Herramientas de marketing y comunicación.....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Patrimonio neto Administradoras de fondos 2019-2020.....	2
<b>Tabla 2</b> Técnica de entrevista.....	25
<b>Tabla 3</b> Técnica de fichas de observación aplicada a personal de Administradoras de Fondos.....	26
<b>Tabla 4</b> Técnica de revisión documental Administradoras de Fondos .....	26
<b>Tabla 5</b> Ficha de observación Salida a terreno vendedores .....	49
<b>Tabla 6</b> Ficha de guía de observación al área de recaudación .....	51
<b>Tabla 7</b> Ficha de guía de observación al área de salida de terreno personal nuevo....	53
<b>Tabla 8</b> Ventas semestrales Administradora de Fondos A .....	57
<b>Tabla 9</b> Cumplimiento de Recuperación de clientes Impagos .....	58
<b>Tabla 10</b> Cumplimiento ingreso contratos nuevos.....	59
<b>Tabla 11</b> Asignación de Recursos.....	64
<b>Tabla 12</b> Indicadores área comercial .....	65
<b>Tabla 13</b> Indicadores servicio al cliente.....	65
<b>Tabla 14</b> Estrategias de Marketing y Comunicación .....	72
<b>Tabla 15</b> Cronograma de Actividades.....	79

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b> Modelo de entrevista a Gestora de Recaudaciones .....	85
<b>Anexo 2</b> Modelo de entrevista a Jefa de Servicio al cliente .....	87
<b>Anexo 3</b> Modelo de entrevista a Gestora de Operaciones .....	88
<b>Anexo 4</b> Modelo de entrevista a Supervisor de Ventas .....	89
<b>Anexo 5</b> Modelo de entrevista a Jefe de Operaciones .....	91
<b>Anexo 6</b> Modelo de entrevista a Jefe de Ventas .....	92
<b>Anexo 7</b> Ficha de guía de observación Salida a Terreno Vendedores .....	94
<b>Anexo 8</b> Ficha de guía de observación Seguimiento de la Recaudación .....	100
<b>Anexo 9</b> Ficha de guía de observación Asesor Nuevo .....	101

## **CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Tema**

Recaudaciones para empresas Administradoras de Fondos basadas en indicadores de cobranzas y territorios de ventas.

### **1.2 Planteamiento del Problema**

La confianza empresarial es muy alta en el gobierno ecuatoriano y muchas agencias de administración y fideicomisos son responsables de brindar servicios de calidad mientras administran clientes. De acuerdo con la Superintendencia de Compañías (destacada por Diario El Comercio 2016), las inversiones y fideicomisos han manejado una actividad fiduciaria por un total de \$9.650 millones a la fecha.

“Conocidas como fiduciarias, su actividad se concentra actualmente en 26 compañías, 11 de ellas ubicadas en Guayaquil, que hoy administran negocios fiduciarios, entre fideicomisos y encargos fiduciarios”. (Celi, 2019)

La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020) explica que el COVID-19, que se originó en Wuhan, China, se ha extendido por todo el mundo, llegando a más de 180 países, contagiando a más de 4 millones de personas y causando hasta 300.000 muertes. Gruta et al. (2020) explica que COVID-19 no solo es un problema de salud global, sino que también tiene un gran impacto en la economía global, y muchos expertos han dicho que el virus ralentizará el crecimiento de la economía mundial. Para 2020, el PIB se redujo en 0,5 puntos porcentuales (de 2,9% a 2,4%) y cada situación en cada país tendrá un impacto en el mundo, lo cual se lo considera un factor importante en cuanto al decrecimiento económico y a la falta de empleos que se han generado principalmente en Ecuador. (Soto, 2020).

Según (ReditumNews, 2019), muestra el comportamiento del Patrimonio neto de las Administradoras de Fondos al cierre de diciembre 2020 y 2021, en el cual se presentan variaciones.



**Tabla 1** Patrimonio neto Administradoras de fondos 2020-2021.

Administradoras de fondos	12/31/2020	12/31/2021
Administradora A	31.57%	34.57%
Administradora B	33.55%	33.68%
Administradora C	21.03%	15.10%
Administradora D	10.14%	9.74%

Fuente: ReditumNews

Elaborado por: Villamar (2021)

Otro de los factores que afectan a las Administradoras de fondos es la incorrecta designación de territorios de ventas, es importante tener en consideración que la división del trabajo de los equipos de ventas tiene muchas ventajas para la organización, y brindando ventajas como el aumento de ventas y bienestar de los vendedores, puesto que cada vendedor se le establece un segmento geográfico para desarrollar la actividad de ventas de algún servicio, el organizar los vendedores por segmentos geográficos es un beneficio a la compañía por costos y la obtención de resultados favorables para la organización ya que ahorra tiempos de viajes y tiempo de organización por parte de la Administración. (Acosta, Salas, Jimenez, & Guerra, 2018).

Cada territorio de ventas tiene asignado una meta de ventas ya establecida, de las cuales a mayor cumplimiento de las ventas por parte de los vendedores reciben una combinación de salario más comisiones de acuerdo con el cumplimiento de la rentabilidad de cada territorio de ventas (Mark W. Johnston, 2009).

Dentro de las funciones de las administradoras de fondos se encuentra el ordenar, disponer y organizar los recursos monetarios y carteras de terceros, por cuenta y riesgo de los aportantes. Por la gestión de los fondos, las administradoras pueden cobrar a sus aportantes, una remuneración que establecen los reglamentos internos de cada empresa recaudadora; todos los porcentajes están regulados por la Superintendencia de Compañías (Artal Castells, 2019).

## **Problemática de las Administradoras de Fondos y la designación territorial**

El presente proyecto de investigación se centra en las Administradoras de Fondo y la designación correcta del territorio de ventas, específicamente ubicadas en la provincia del Guayas, en la ciudad de Guayaquil.

Debido a varios factores que han influido directamente en la baja de la recaudación de las Administradoras de Fondos, el Covid - 19 que se presentó a nivel mundial trajo consigo la recesión de pago por parte de los partícipes de las Administradoras, ya que en este tiempo existió una limitación por las restricciones gubernamentales en poder movilizarse a desempeñar sus labores diarias, al área comercial no pudo ejercer su función de venta cara a cara con los clientes, situación que perjudicó la productividad de las Administradoras.

Para el planteamiento del problema de investigación se tomó en consideración una Administradora de Fondos domiciliada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, la misma que ha sufrido problemas en ejercer su función de venta diaria afectando los índices de recaudación y la recuperación de clientes que se encuentran impagos, la misma no cuenta con un diseño para determinar cuál es el territorio de venta adecuado para efectuar la venta y que estas generen efectividad en el tiempo.

Haciendo referencia a la Administradora de Fondos que se investigó se pudo identificar factores que indiquen en la recaudación por no contar con un territorio de venta adecuado para ejercer la venta, podemos enlistar problemas como los siguientes:

- Fuerza de ventas incapaz de administrar efectivamente su tiempo de trabajo, al no tener una ruta adecuado para ejercer la venta se pierde tiempo en dirigirse a un lugar donde no se va a tener efectividad en el pago del cliente.
- Falta de conocimientos de los beneficios que ofrece el servicio que está vendiendo el área comercial.
- Falta de capacitación continua al área de ventas.
- Poca frecuencia en el uso de plataformas digitales para capacitación al personal de venta.

- Falta de seguimiento correcto por parte del Supervisor para el cumplimiento de la meta diaria de los vendedores.
- Necesidad de implementar nuevos reportes que midan la efectividad diaria del área de venta.
- Necesidad de implementar nuevas estrategias cuando los indicadores no muestren los resultados esperados.
- Falta de seguimiento adecuado de los clientes que se encuentran impagos, no se cuenta con una matriz de clientes impagos por rangos de fechas que no han cancelado su aporte.
- Necesidad de implementar estrategias para la fidelización y retención de clientes nuevos.
- Necesidad de la Administradora para estar a la vanguardia del mercado de las Administradoras de Fondos en Guayaquil.
- Necesidad de cambiar el plan de abordaje del vendedor que entra a la Administradora de Fondos.
- Necesidad de implementar un seguimiento a las llamadas que realizan las personas encargadas de la cobranza para verificar si se están utilizando los argumentos correctos para la recuperación de los aportes impagos.
- Necesidad de implementar una campaña de los clientes que van ingresando al Fondo para fidelizarlo y poder tener una expectativa de pago.
- El COVID trajo consigo recesión en los pagos de los clientes.

En complemento a lo mencionado en el párrafo anterior, la tecnología avanza de manera constante a nivel mundial y es un recurso que puede ser utilizado para optimizar los procesos y generar ingresos para las empresas, la falta de conocimiento de las mismas influye en el crecimiento que puedan tener las Administradoras de Fondos y como pueden ser vista a nivel Nacional, ya que se pueden hasta vender en línea, buscar clientes en redes sociales y que el servicio que se ofrece sea conocido.

### **1.3 Formulación del Problema**

¿De qué manera el modelo de asignación de territorio de ventas para las administradoras de fondos mejoraría los índices de cobranza en la recaudación?

#### **1.4 Sistematización del problema**

¿Cómo fundamentar científicamente las bases teóricas para la designación de territorio de ventas?

¿Cómo debe de estar diseñado un modelo para la designación del territorio de venta para las administradoras de fondos?

¿Qué circunstancias incitan a los retrasos de pagos de los clientes en las Administradoras de Fondos?

¿Cuáles son los impactos relevantes que generan una inadecuada selección de territorio de venta en las Administradoras de Fondos?

#### **1.5 Delimitación de la Investigación**

**Delimitación espacial:** Cantón: Guayaquil, Provincia del Guayas, área: Ventas y Operaciones.

**Delimitación temporal:** 2020-2021.

**Delimitación del universo:**

Sector Productivo: Administradora de Fondos

Tipo de Empresa: Administradoras

Tamaño de Empresa: Mediana empresa.

**Delimitación amplia del conocimiento:** Administración de Empresas.

**Delimitación específica del conocimiento:** Administración de Ventas y Recaudaciones.

#### **1.6 Línea de Investigación**

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Sublínea de Investigación:

Modelos y procesos para la administración empresarial.

Campo: Administración.

#### **1.7 Objetivo General**

Analizar las recaudaciones para empresas administradoras de fondos basadas en indicadores de cobranzas y territorios de ventas.

## **1.8 Objetivos Específicos**

- Determinar los fundamentos teóricos que sustentan el proyecto de investigación
- Establecer los factores que no aporten a la efectividad de cobranza dentro del territorio de ventas en las Administradoras de Fondo.
- Diseñar una modelo de estrategias para determinar un territorio de ventas para las Administradoras de Fondos.

## **1.9 Justificación del Trabajo de Titulación**

El presente proyecto de investigación es importante ya que busca diseñar un modelo para poder establecer un territorio de ventas adecuado para las Administradoras de Fondos, en el cual se aplicarán 4 etapas (Plan, Do, Check, Act), para mejor la segmentación de la zona geográfica de Guayaquil, para poder realizar una efectiva gestión de venta y lograr la captación y el pago de los clientes.

Si bien es cierto, los fondos de inversión son una buena alternativa para invertir, siempre y cuando los interesados sean personas con una motivación al crecimiento económico, donde para ellos el mercado de valores es primordial para cualquier tipo de planes a futuro.

En el aspecto económico, en Ecuador es necesario acotar que es un país que padece de problemas económicos, pobreza y una alta tasa de desempleo, la llegada del COVID trajo consigo una recesión importante en el pago de las obligaciones de los clientes y las Administradoras de Fondos se han visto afectadas.

Este proyecto investigativo puede ser considerado como una oportunidad en las Administradoras de Fondos para determinar de manera correcta el territorio de ventas, ya que va a estar direccionado a un grupo de clientes que les interesa el servicio que están adquiriendo y que si va a poder realizar sus pagos de manera mensual y esto va a permitir elevar la recaudación y así poder lograr la mayor efectividad en los índices de la recaudación.

### **1.10 Idea a defender**

Un modelo de asignación de territorio de ventas para las Administradoras de Fondos que aporte al mejoramiento de los índices de cobranza en la recaudación.

### **1.11 Definición de las Variables**

#### **1.11.1 Territorio de Ventas**

Un territorio de ventas es un grupo de consumidores o grupos de propiedades las cuales un personal de ventas es responsable. Es uno de los modelos más simples de la organización y amplía las áreas de venta (norte, sur, este y oeste), áreas A, B y C. (Acosta, Salas, Jimenez, & Guerra, 2018).

#### **1.11.2 Indicadores de Cobranza**

“Los indicadores son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en función de los resultados que se pretenden alcanzar” (Franklin 2007) citado en (Sinche, Mejía, & Paredes, 2016)

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco Teórico**

#### **2.1.1. Las Administradoras de Fondos en Ecuador**

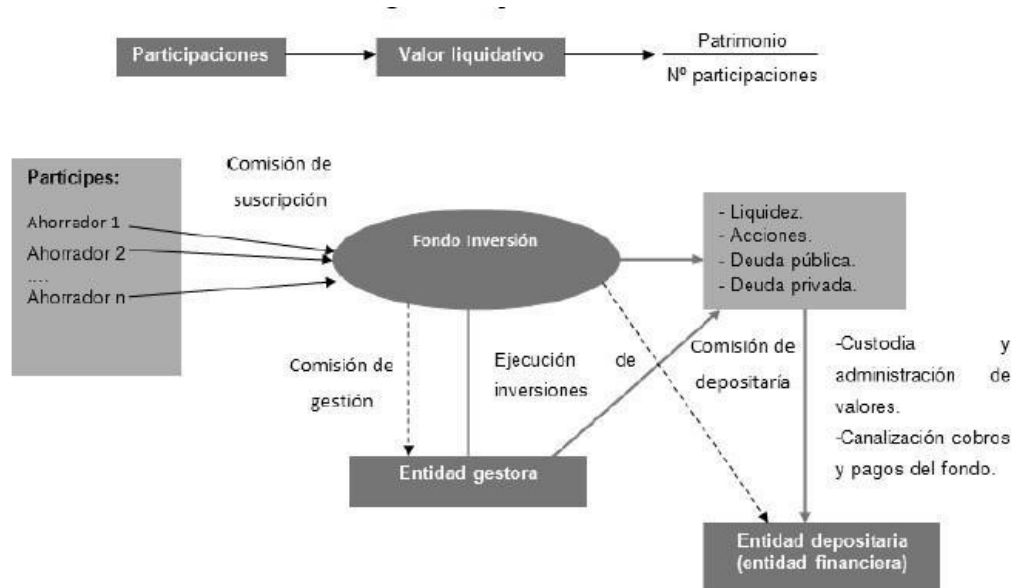
Se determina que un fondo de inversión es una bolsa a la que se suman muchas personas, ya sean empresas, inversores o ahorradores, diferentes personas, llamados partícipes, ponen dinero en ella, la administran e invierten en diferentes instrumentos. De tal manera, sirve para mejorar la rentabilidad y la seguridad de los fondos u otros activos legales (Arévalo, 2016, citado en Burbano, Ramírez y Tapia, 2021)

En palabras de (Wilson, 2019) los fondos de inversión es una empresa conjunta en la que los participantes recaudan fondos para futuras inversiones en una variedad de instrumentos financieros, la administración es el director responsable de la inversión que se creará por experiencia.

#### **2.1.2. Rol de una Administradora de Fondos**

Por lo tanto, el rendimiento que puede recibir un inversionista está disponible para permitir una mayor variación en el riesgo asociado con la seguridad. La información y gestión, realizada por expertos de la sociedad administradora, proporciona mejores resultados en términos de eficiencia y gestión de riesgos que los que el inversionista no puede completar con su esfuerzo, conocimiento y tiempo suficiente, etc. Nueva información financiera y bursátil para ayudar a tomar mejores decisiones (Barrera, 2010). Además, dada la experiencia en gestión financiera de los profesionales, los tipos de cambio para los inversores se reducen. (Burbano, Ramirez, & Tapia, 2021).

Pantanetti, 2015 menciona que los fondos de inversión se diferencian de los ahorros bancarios debido a que no se encuentran dentro de una institución financiera (bancos), donde los riesgos son mayores y no están garantizados, sin embargo, las tasas de interés son más altas que las bancarias, impulsando a las personas a colocar sus ahorros en este tipo de inversiones.



**Figura 1** Esquema de funcionamiento de Fondos de Inversión

**Fuente:** Fondos de Inversión un análisis cuantitativo del mercado ecuatoriano (2021)

### 2.1.3. Indicadores de Cobranza

Los indicadores son herramientas que se utilizan para medir los objetivos y el rendimiento de los procesos, así como los beneficios de la gestión. Las empresas pueden satisfacer la necesidad de entrega oportuna de datos generados por métricas. (Sinche, Mejía, & Paredes, 2016)

Para seleccionar e identificar el proceso de medición, estos autores proponen contar con un procedimiento estandarizado con tres principios clave.

1. Se debe identificar a cada consumidor en su sistema y determinar sus necesidades y expectativas. Es importante tener retroalimentación periódica con nuestros clientes para compartir sus necesidades, observaciones y sugerencias.
2. Es necesario identificar el proceso de negocio que proporciona el producto o servicio, para ello es importante definir el proceso de negocio y la relación entre el vendedor y el cliente interno.
3. Finalmente, agregar los costos y definir las funciones y resultados que forman parte del proceso.



#### **2.1.4. Procedimientos de Cobranza**

En la cobranza sistematizada debe de ser planificada de manera deliberada de tal forma que se ejecuten de manera con cadenada una serie de etapas de una forma ordenada, es decir este sistema debe de estar consolidado en un procedimiento de cobranza, el cual para ser considerado efectivo genera el máximo de cobro y minimiza las pérdidas de cuentas por cobrar (Pizzi, 2018). Con el fin de lograr una regularidad y prontitud de los pagos. Para lograr una prontitud y regularidad, en lo que concierne a los pagos se sugiere seguir las siguientes etapas que tradicionalmente han sido conocidas como:

**Generar recordatorios:** Generando recordatorios automáticos ayuda a crecer la asistencia a los clientes y por consiguiente aumentando los ingresos de recaudación.

**Solicitar respuesta:** Mediante visitas domiciliarias tratar de contactar al cliente.

#### **2.1.5. Importancia de los territorios de ventas para las Administradoras de fondos**

La distribución y organización de territorios es una forma sencilla y eficaz de planificar los productos dentro de una empresa, incluyendo la asignación de diferentes áreas a cada proveedor responsable de las ventas. Al establecer estos territorios geográficos toma el nombre de “diseño de territorios de venta” pero únicamente cuando son definidos por primera vez, ya que al ser diseñados con anterioridad toman el nombre de rediseños de territorios de ventas. Ya sea creando o remodelando áreas de ventas, el desafío es subdividir áreas pequeñas, llamadas cobertura de ventas, en áreas más grandes llamadas zonas. Cada distrito busca alcanzar sus objetivos y cumplir con los estándares establecidos por la empresa administradora. (Correa & Rubalcalva, 2013).

Un error común es que los territorios de ventas siempre se refieren a un área geográfica física, como una frontera. Tradicionalmente, esto ha sido así para la mayoría de las empresas. Sin embargo, el cambio producto de la pandemia del COVID 19 del año 2020 ha obligado a los equipos a reconsiderar la mejor forma de dividir territorios. Dado que hay menos énfasis en reunirse en persona, puede que no tenga mucho sentido dividirse por geografía (Cabo, 2019).

El valor predominante de esta definición es el cliente. Son los clientes los que definen el territorio y no al contrario. Debemos desechar la falsa imagen que deriva del concepto corriente de la palabra territorio y que denota un contenido puramente geográfico. Son los clientes quienes definen en primer lugar el territorio, lo que resulta lógico en una filosofía de marketing en la que todo gira en torno al servicio a los consumidores (Cabo, 2019).

Pero estos clientes, verdadera clave de los territorios, no se pueden separar de su soporte geográfico, y no será operativo el territorio hasta que se actúe en él. Los buenos territorios de ventas están compuestos por clientes que tienen capital y voluntad de invertirlo (Chase R. & Jacobs R., 2014).

Por ello un territorio, aunque tenga su origen en un segmento de la clientela, deberá siempre definir claramente su ámbito físico. El organizador de territorios tiene que saber en primer lugar, de una manera muy clara, cuál es el interés de los inversionistas y a quién se puede considerar como potenciales inversionistas.

Las administradoras de fondos no sólo deben elaborar cálculos globales en función de los inversionistas, sino que también deben realizar cálculos segmentado a estos por cada territorio. En los análisis de segmentación de inversionistas realizados por (Lawrence J & Chad J, 2012) ya establecen un mercado potencial de inversionistas equivalente a ciertas características de los inversionistas.

#### **2.1.6. Diseño del territorio de venta**

La razón primordial para identificar un punto de venta o enfoque es gestionar las ventas de manera eficaz y eficiente. El punto de venta o enfoque se asume tal que el lugar se define desde el punto de vista del consumidor o cliente real, ubicado en el área geográfica y atendido por uno o más vendedores. (Acosta, Salas, Jimenez, & Guerra, 2018)

Un área de ventas se puede definir como el área en la que opera el vendedor, limitándose a lo que se le da al vendedor quien será responsable de vender el producto y fabricar el

área. El mérito se otorga a todas las miradas y toda la información recibida en el área se descubre en cuanto se transmite.

En la práctica, las empresas han tratado de determinar el área de venta utilizando los dos procedimientos anteriores simultáneamente. Todos tienen un estilo de estrategia diferente, lo que los hace más atractivos que otros, sin embargo, hay que ajustarlo para encontrar el equilibrio, según la organización. (Vanegas, 1984).

### **2.1.7. Rutas**

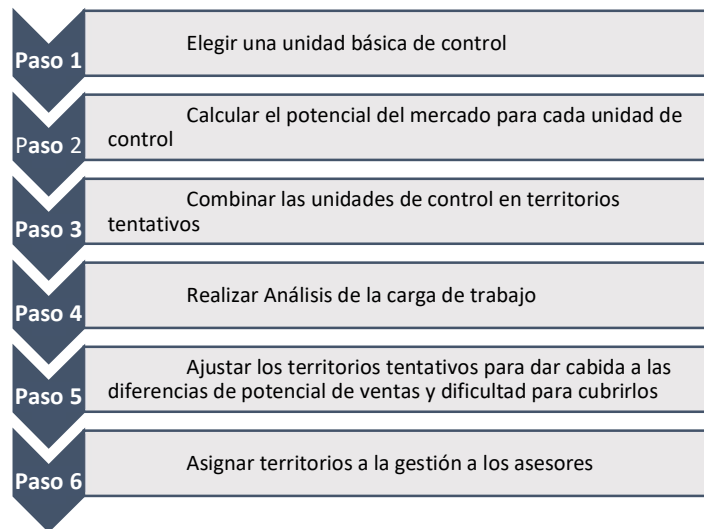
Estos autores (Acosta, Salas, Jimenez, & Guerra, 2018), proponen diferentes formas de rutas, entre las cuales mencionan:

1. Ruta Lineal: Se utiliza cuando el cliente está en el mismo sector y permite trazar líneas de inicio y fin que pueden abarcar todo el sector.
2. Ruta en zigzag: Es diferente de la lineal, pero incluye visitantes alrededor de la línea que va de principio a fin. La desventaja es que, si una de las visitas es fallida, será difícil regresar con otro cliente.
3. Ruta circular o en espiral. Si la visita es la misma cantidad de clientes, es fácil identificar el sistema cerrado con un medio que puede cubrir toda el área o territorio de ventas.
4. Ruta en forma de trébol o margarita: En esta ruta se hace el recorrido y siempre se vuelve al punto de partida. Se realiza una división de subzonas, si los recorridos son largos, la ubicación permite ahorros de estadía.

Cuando la capacidad de cobranza de estas zonas es básicamente igual, resulta de mucha mayor utilidad evaluar el desempeño de cada uno de los agentes y poder compararlos entre sí. Las cargas de trabajo de igual magnitud tienden a generar un mejor estado de ánimo del personal y de esta manera poder reducir disputas entre la coordinación o la gerencia y estos. El personal que lidera estos procesos en las administradoras de fondos debe de considerar estas situaciones problemáticas, del mismo modo debe considerar el efecto que las estructuras de determinados territorios de ventas, y la frecuencia de las llamadas respecto al inversor (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2019). A estas alturas resulta evidente qué es muy complejo poder lograr un equilibrio óptimo de los

factores mencionados, sin embargo, no es una tarea utópica. También se debe considerar conseguir el más alto grado de justicia y equidad al momento de diseñar los territorios (Cabo, 2019).

### 2.1.8. Etapas del diseño de los territorios de ventas



**Figura 2** Etapas del diseño del territorio de ventas  
Elaborado por: Villamar (2021)

#### Paso 1. Elegir una unidad básica de control

Se considera unidad básica de control a la zona física más elemental para poder constituir los territorios de ventas, nos referimos más específicamente a las zonas geográficas, por ejemplo, podemos considerar para esto una ciudad. Es muy común que las unidades más pequeñas de control geográfico sean más apetecidas a las grandes, esto es porque cuando son zonas amplias que poseen un exiguo potencial se puede correr el riesgo de mantenerse en el anonimato al agregarse en zonas que tienen gran potencial y viceversa, esta situación genera la posibilidad de poder encontrar un real potencial geográfico que es la razón fundamental para configurar territorios de ventas definidos de esta manera, geográficamente. Del mismo modo las unidades pequeñas brindan la posibilidad de configurarlas cuando la situación así lo requiera. Ciertas unidades básicas de control más

comúnmente provincias, municipios, ciudades, etc. (Álvarez Arjona, Erlaiz Cotelo, & Dominique Barthel, 2015).

Zonas comerciales: éstas básicamente se componen por una ciudad principal y además su periferia que depende de ella, esta unidad económica no considera ningún tipo de frontera que no sea aquella que es de tipo económica, da por hecho que existen inversionistas, que por ejemplo viven en Guayaquil pero desean hacer sus inversiones en Machala, es por tanto que estas zonas se basan en los hábitos de inversión de los miembros que pertenecen a ella, y además de Los Socios comerciales (Álvarez Arjona, Erlaiz Cotelo, & Dominique Barthel, 2015).

Municipios: Este es una unidad básica de control que se usa con mayor frecuencia, está nos brindan la flexibilidad de ejecutar análisis mucho más detallados del mercado que la de las zonas comerciales pues existe gran cantidad de estos en relación que las provincias y una cantidad de zonas comerciales varía según el tipo de inversión que realizó (Álvarez Arjona, Erlaiz Cotelo, & Dominique Barthel, 2015).

Ciudades y zonas metropolitanas estadísticas (ZME): Generalmente cuando existe un gran potencial de mercado el cual se encuentra cerca de las fronteras de las ciudades, esta era una buena unidad básica de control, sin embargo, las ciudades ya no son de tanta utilidad, para este objetivo (Álvarez Arjona, Erlaiz Cotelo, & Dominique Barthel, 2015).

## **Paso 2. Calcular el potencial del mercado**

En este paso para el diseño de los territorios es esencial que se realice en cálculo de la capacidad del mercado correspondiente con cada unidad básica de control. Sin embargo, es necesario tener la data de cada variable correspondiente a la zona geográfica pequeña. En ocasiones al generar el cálculo del potencial de cada unidad básica de control se tiene en cuenta la inversión probable de cada inversor y prospecto en aquella unidad de control.

## **Paso 3. Configurar territorios tentativos**

En este paso del diseño de territorios es importante juntar unidades básicas de control que se encuentren de alguna manera interconectadas, sea este por un aspecto geográfico, o en su defecto por alguna característica del cliente, y de esta manera generar agregados de

mayor tamaño. Se combinan entonces unidades por caracteres para de este modo evitar que los asesores laboren en una red de rutas entrelazadas, y pierdan de vista alguna zona en concreto. En esta etapa es de gran relevancia hacer que los territorios tentativos obtengan réditos de mercados lo más similar que sea posible. Además, no se considerarán aquellas distinciones en la carga laboral o el potencial que se pueda capitalizar, dado a los diferentes grados de actividades de competencia. Es de considerar, que se supone que los ascensores poseen relativamente capacidades similares.

#### **Paso 4. Realizar un análisis de la carga de trabajo**

A partir de que fijamos los límites en primera instancia, para cada uno de los territorios de venta que hemos asignado, es de importancia poder indicar qué cantidad de trabajo es necesario para poder lograr los objetivos de cada uno de estos. Una imagen generalmente idealizada es que, a las empresas le es de su agrado configurar territorio de ventas con un número igual de potencial y de carga laboral, sí por un lado el paso anterior debe determinar los territorios que contengan un potencial equilibrado para cada uno de los territorios, lo más probable es que estos sean desiguales en función de la cantidad de laboriosidad que sería necesaria para poder cubrir los como es debido. En este paso la persona encargada intenta determinar la mencionada cantidad de trabajo.

Análisis de las cuentas: Generalmente, este ejercicio analítico respecto a la carga de trabajo abarca a cada uno de los inversionistas que se encuentran en los territorios de ventas, principalmente con un énfasis considerable en los que son de mayor tamaño, el escrutinio suele ejecutarse en dos etapas.

Se realiza el cálculo del potencial de ventas para cada inversionista en perspectiva dentro del territorio. Esta etapa en muchas ocasiones se denomina análisis de las cuentas. Posteriormente se realizará la estimación del potencial de ventas.

Criterios para encasillar las cuentas: El posible total de ventas es un criterio que sirve para catalogar las cuentas en categorías que dictan la frecuencia y la persistencia de las visitas de ventas. También se han sugerido algunos otros criterios para resolver el atractivo que determinada cuenta tiene para la compañía. El asunto está en identificar los factores que probablemente afectarán la productividad del encuentro de ventas. Algunos de estos

factores son las presiones de la pugna para lograr la cuenta, el mérito de ésta, la puntuación de productos (de los que produce la corporación) que pagó la cuenta, y la puntuación y la etapa de agarraderas para apropiarse que hay en el interior de ella. Los factores que afectan la productividad de una recepción de ventas personal suelen ponerse al día de una corporación a otra.

### **Paso 5. Ajustar los territorios tentativos**

En esta etapa de la planeación de los territorios de ventas se definen con mayor claridad las "fronteras" que fueron sugeridas en el paso número 3, a fin de equilibrar aquellas desigualdades en la carga laboral que se hallaron.

### **Paso 6. Asignar los territorios a los ejecutivos**

Luego de establecer las fronteras "de los territorios", se pasa a determinar cuál es el personal que liderará determinada zona. En ese momento se había considerado que los distintos analistas tenían las mismas capacidades. En este paso de la planeación de los territorios se debe considerar lo anterior y buscar asignar a cada analista el territorio donde esté pueda brindar un mayor aporte para conseguir los objetivos.

#### **2.1.9. Personal de territorios de ventas**

Una parte importante de la gestión de ventas es el reclutamiento, que es muy importante porque contratar a las personas adecuadas puede marcar la diferencia en las ventas. Dado que los buenos proveedores forman parte de un grupo corporativo porque necesitan habilidades, conocimientos, experiencia y ventas, sus elecciones conllevan una amplia gama de responsabilidades. Para comenzar este proceso, debe identificar tres cambios clave: su tipo de negocio, su perfil y las metas que su negocio quiere alcanzar en su plan de negocios. (Acosta, Salas, Jimenez, & Guerra, 2018)

**Selección de vendedores:** Siempre hay que investigar y elegir, si se logra conseguir a los mejores vendedores a la campaña, se obtendrá más del 70% de éxito. Siempre se debe buscar el éxito de ventas porque si no se lo necesita ahora, probablemente se necesitará en el futuro.

**Entrenamiento de vendedores:** No importa cuán buenos sean los vendedores, siempre necesitarán información completa sobre los productos, la tecnología, la distribución, las políticas de la empresa, la historia, los roles gerenciales y las responsabilidades de las divisiones. Un vendedor nuevo, al igual que el vendedor antiguo, necesita una capacitación constante y responsable.

### 2.1.10. Ciclo PVHA

Tomando como referente a articulistas como (Castillo, 2019) conformado por cuatro aspectos importantes como planificar, realizar, actuar y comprobar; ya que para el autor es considerado como un modelo estratégico competitivo (Norma Internacional ISO 9001, 2015):

- Planificar: Se tienen que tener objetivos, procesos y recursos establecidos para que los mismos puedan generar los resultados esperados de acuerdo con las estrategias de la organización para poder identificar los riesgos y las diferentes oportunidades.
- Hacer: En esta etapa se debe de implementar lo que se planificó realizar en la estrategia que se va a utilizar.
- Verificar: Se debe de realizar el seguimiento de acuerdo a la planificación que se implementó, para con esto medir la eficiencia de los procesos y poder notificarlos resultados.
- Actuar: Ejecutar acciones correctivas para el mejoramiento continuo del sistema siempre y cuando sea necesario.



**Figura 3** Ciclo PVHA (Ciclo Deming)  
**Fuente:** Ingeniería de calidad



## **2.1. Marco Conceptual**

### **2.2.1. Administradora de fondos**

Un administrador de fondos es responsable de implementar la estrategia de inversión de un fondo y administrar las actividades de negociación de su cartera. El fondo puede ser administrado por una persona, por dos personas como coadministradores o por un equipo de tres o más personas.

Los administradores de fondos reciben una tarifa por su trabajo, que es un porcentaje de los activos promedio bajo administración del fondo (AUM). Se les puede encontrar trabajando en la gestión de fondos con fondos mutuos, fondos de pensiones, fondos fiduciarios y fondos de cobertura (López López, 2005).

### **2.2.2. Clientes Potenciales**

Clientes Potenciales: Pueden ser personas o instituciones que por el momento no están comprando en la Administradora de Fondo sin embargo son considerados como posibles clientes ya que cuentan con la disposición necesaria para comprar a futuro. “Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y, por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.” (Thompson, 2006)

### **2.2.3. Inversionistas**

Un inversionista es cualquier persona u otra entidad (como una firma o un fondo mutuo) que compromete capital con la expectativa de recibir retornos financieros. Los inversores dependen de diferentes instrumentos financieros para obtener una tasa de rendimiento y lograr objetivos financieros importantes, como generar ahorros para la jubilación, financiar una educación universitaria o simplemente acumular riqueza adicional a lo largo del tiempo (López López, 2005).

#### **2.2.4. Indicadores de Cobranza**

Un indicador clave de cobranza es un valor medible que demuestra la eficacia con la que una empresa está logrando los objetivos comerciales clave. Las organizaciones utilizan KPI en cobranza para evaluar su éxito en el logro de los objetivos. Los KPI de alto nivel pueden enfocarse en el desempeño general del negocio, mientras que los KPI de bajo nivel pueden enfocarse en procesos en departamentos como ventas, marketing, recursos humanos, soporte y otros (López López, 2005).

#### **2.2.5. Territorios de Venta**

Un territorio de ventas se define como un grupo de clientes actuales y potenciales asignados a un vendedor individual, un grupo de vendedores, una sucursal, un comerciante, un distribuidor o una organización de marketing en un período de tiempo determinado (López López, 2005).

Los territorios se definen sobre la base de límites geográficos en muchas organizaciones. Aunque el mercado geográfico puede tener una mezcla heterogénea de clientes existentes y potenciales, una decisión basada en la cobertura geográfica tiene ventajas distintivas.

#### **2.2.6. Recaudación**

Significa en términos generales el acto de juntar algo, recolectar elementos u objetos con un fin específico. En términos más acotados, la palabra recaudación se usa en la mayoría de los casos para hacer referencia al acto de juntar elementos monetarios ya sean en forma de billetes, monedas u otros con el fin de ponerlos a disponibilidad del gobernante de turno, quien deberá administrarlos en nombre del pueblo. Las prerrogativas que tenga ese o esos gobernantes respecto de lo que se ha recaudado varía de región a región como también de período histórico a período histórico, debiendo hoy ser algo mucho más controlado que en otras épocas (López López, 2005).

### **2.2.7. Impago**

Se habla de impago cuando existe una concreta falta de pago, de una deuda contraída, al término del plazo que se estipuló oportunamente para cancelarla (Mark W. Johnston, 2009).

## **2.3. Marco Legal**

### **2.3.1. Ley de Mercado de Valores**

Las Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión están reguladas por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). La supervisión de la SMV no implica que ésta recomiende o garantice la inversión efectuada en un Fondo de Inversión.

De acuerdo con el artículo 75 de la Ley de Mercado de Valores Ecuatoriana, determina que:

Fondos de Inversión es el patrimonio común, integrado por aportes de varios inversionistas, personas naturales o jurídicas y, las asociaciones de empleados legalmente reconocida para su inversión en los valores, bienes y demás activos que esta ley permite, correspondiendo la gestión del mismo a una compañía administradora de fondos y fideicomisos, la que actuará por cuenta y riesgo de sus aportantes o partícipes. Los aportes quedarán expresados, para el caso de los fondos administrados, en unidades de participación, de igual valor y características, teniendo el carácter de no negociables. En el caso de los fondos colectivos, los aportes se expresarán en cuotas, que son valores negociables.

En el artículo 8 de la codificación res junta política monetaria establece que:

La Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros tienen la obligación y la facultad de controlar y regular las inversiones que realizan las instituciones que comprenden el Sistema Nacional de Seguridad Social y

las Administradoras de Fondos y Fideicomisos y Casas de Valores, respectivamente; las mismas que deben valorar sus portafolios a precios de mercado. Las dos superintendencias llevarán un control permanente de la metodología y la provisión de precios al mercado a través del Comité Consultivo Interinstitucional.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Enfoque Metodológico de la Investigación.**

#### **Enfoque cualitativo**

El enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica como la descripción y la observación el fenómeno. El proceso es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación. (Vega, y otros, 2014)

Esta investigación se realizó mediante un enfoque cualitativo, ya que se conjugaron datos descriptivos como entrevistas y guías de observación con la finalidad de que estas técnicas se complementen y se pueda potenciar los resultados obtenidos en el proceso investigativo; las mismas se realizaron a personas que cuentan con amplia experiencia y trayectoria en el área de recaudación y ventas.

#### **Enfoque Cuantitativo**

Mediante diferentes conceptos teóricos se ha podido sustentar la investigación realizada con el fin de analizar la información que se ha recopilado a lo largo del estudio investigativo denominado: **“RECAUDACIONES PARA EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS BASADAS EN INDICADORES DE COBRANZA Y TERRITORIOS DE VENTA.”**

### **3.2. Tipo de investigación**

El siguiente estudio realiza distintos tipos de investigación, entre los cuales destacan:

1. Investigación no experimental
2. Investigación prospectiva
3. Investigación descriptiva
4. Investigación de campo
5. Investigación documental

## 6. Investigación analítica

### **3.2.1. Investigación no experimental**

El diseño de este estudio es de tipo no experimental ya que este se ejecuta sin realizar la manipulación de las variables, es decir, que cada uno de los elementos que intervienen en este proceso investigativo no interferirá de ninguna manera, y el trabajo ejecutado se enfocará en la búsqueda sistemática y empírica.

### **3.2.2. Investigación prospectiva**

Se combinan un grupo de técnicas y herramientas para poder dar solución a la problemática de investigación e incluso encontrar datos de interés que servirán como sustentación del estudio (López, Crespo, & Ranados, 2018).

### **3.2.3. Investigación descriptiva**

Se centra en el qué y por qué del fenómeno estudiado, tal y como lo menciona (Corona, 2016); es por ello que para la obtención de la herramienta se deben establecer más de una variable las cuales van en función de los riesgos obtenidos a través de las entrevistas las cuales nos ofrece una lista exhaustiva de los mismos, y además como segunda variable se encuentran los territorios de venta que son definidos a través de parámetros que no necesariamente son geográficos, sino en función del negocio y poder adquisitivo del cliente.

### **3.2.4. Investigación de campo**

Colina, 2014 define a la investigación de campo como un análisis sistemático de problemas del mundo real con el fin de definir, interpretar, comprender su naturaleza y componentes causales, explicar sus causas y consecuencias, o predecir su ocurrencia; para la revisión se ha diseñado una guía de observación que va a permitir recabar información que sirva para el análisis de la investigación.

### **3.2.5. Investigación Documental**

Tancara, 1993, define a la investigación documental como un procedimiento y sistema para recuperar, procesar y almacenar datos; para el presente estudio se tomaron como referencias artículos científicos, libros y documentos con teoría científica relacionado al tema de investigación.

### **3.2.6. Investigación Analítica**

Rojas, 2015, Busca la relación entre las variables, mediante esta investigación es posible analizar los diferentes conceptos e información obtenida a lo largo de la investigación, también se formarán nuevas ideas sobre el tema que están estudiando.

### **3.3. Métodos y Técnicas utilizados**

En este proyecto se ha utilizado el método inductivo, el mismo que será útil para continuar con su desarrollo. Para ello, es importante recalcar la importancia de los métodos de investigación:

1. Observación de los hechos
2. Clasificación de los hechos
3. Evidencias de la clasificación de los hechos

Arias (citado en Jiménez y Suárez, 2014), señala que la investigación de campo como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

- Entrevista
- Guía de Observación
- Revisión Documental

### 3.3.1. Entrevista

Las técnicas que se van a utilizar para el desarrollo de la investigación son las entrevistas temáticas, según Calduch 2014, esta clase de entrevistas abordan el tema central del cuestionario siguiendo una secuencia organizada, con coherencia lógica y formulación clara y sencilla, y no requiere de explicaciones.

En este caso se ha tomado en cuenta la participación de la jefa de ventas, supervisor de ventas, jefa de servicio al cliente, jefa de operaciones, gestora de operaciones y gestora de recaudaciones, para determinar cuáles son las condiciones en la que se determina el territorio de venta y como se mide la recaudación y el impacto que tiene en el presupuesto anual de la empresa.

**Tabla 2** Técnica de entrevista

Dirigido a	Enfoque	Técnica de Investigación
Área de Ventas Área de Operaciones Área de servicio al cliente (recuperación de recaudación)	Identificar estrategias que sirvan como apoyo para el área comercial en la segmentación de territorio y la mejora en la recaudación.	Entrevista

Elaborado por: Villamar (2021)

### 3.3.2 Guía de Observación

La guía de observación permitirá facilitar la recolección de datos y se logrará distinguir y observar de cerca y de manera sistemática detalles que no han sido detectados en la investigación.

Los autores Campos y Lule, 2012 definen a la guía de observación como un instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno. (Campos y Lule, 2012).



**Tabla 3** Técnica de fichas de observación aplicada a personal de Administradoras de Fondos

<b>Empresa</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Enfoque</b>
Administradora de Fondo A	Personal de venta Personal de Servicio al Cliente	Se enfoca en evidenciar las técnicas y territorio de venta que tiene la Administradora de Fondo y como se gestiona la recuperación de los clientes impagos.

Elaborado por: Villamar (2021)

### 3.3.3. Revisión Bibliográfica

La elaboración de una revisión bibliográfica pone a prueba la capacidad de juicio y las competencias de lectura y escritura de los investigadores. En efecto, la tarea de escribir una revisión supone hacer una investigación documental, condensar un volumen considerable de información procedente de fuentes diversas y en ocasiones divergentes— establecer relaciones intertextuales, comparar las diferentes posturas frente a un problema y, finalmente, escribir un texto coherente que sintetice los resultados y las conclusiones, y que debe pasar por varias revisiones y correcciones, antes de llegar a su versión definitiva. (Peña, 2010).

Mediante la revisión documental será posible el reconocimiento de los registros contables como la información de patrimonio, las cuales darán autenticidad y validez. La revisión de otros documentos financieros o no financieros y sus registros, amparándose en la evidencia para sean auténticos y reales y también dispone de la información que va a servir para la revisión de la información del grupo que se entrevistará.

**Tabla 4** Técnica de revisión documental Administradoras de Fondos

<b>Empresa</b>	<b>Verificación</b>	<b>Técnica de Investigación</b>
Administradora de Fondo A	Indicador de ingreso de contratos Indicador recuperación clientes impagos Indicador Recuperación contratos ingresados Indicadore de recaudación	Se revisó y analizó los indicadores más importantes que guardan relación con la recaudación y recuperación de clientes impagos, esto va a permitir evidenciar que existe una mala asignación del territorio de Venta.

Elaborado por: Villamar (2021)

### **3.4. Población.**

La autora Silvia Hernández (2013), en su artículo denominado “Marco Metodológico” define a la población como un conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.

Tomando en cuenta este concepto, esta investigación se desarrollará en la ciudad de Guayaquil, la población considerada para el siguiente estudio son 11 administradoras que se encuentran situadas en la ciudad de Guayaquil.

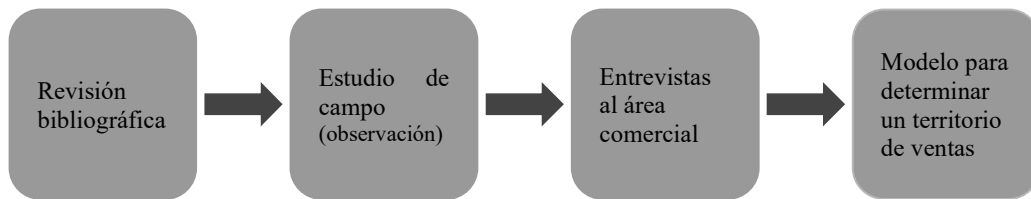
### **3.5. Muestra.**

La investigación no probabilística es una técnica en la que permite al investigador seleccionar su muestra en un juicio subjetivo en lugar de seleccionar la muestra sin fundamentos. En palabras de Otzen y Manterola (2017), el muestreo por conveniencia permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos, es una técnica de fácil acceso y no se considera una muestra de toda la población.

La muestra para la investigación ha sido aleatoria y no probabilística. Por tal motivo se seleccionó la Administradora A, es una mediana empresa que ofrece el servicio de ahorro a los partícipes con una tasa rendimiento de acuerdo al Fondo que el cliente desee aperturar para la inversión, la misma se encuentra situada en el cantón Guayaquil, provincia del Guayas, en la que se aplicaran las técnicas de investigación.

### **3.6. Análisis, interpretación y discusión de resultados.**

Desarrollar herramientas, que nos permita conocer y establecer cual es la afectación en la recaudación y si la misma incide en la designación correcta del territorio de ventas del área comercial, se definieron una serie de etapas que van a permitir el análisis de datos obtenidos de acuerdo a los instrumentos utilizados en la investigación.



**Figura 4** Pasos de la investigación  
 Elaborado por: Villamar (2021)

### 3.6.1 Entrevistas

Con la finalidad de poder establecer patrones de comportamiento por parte de los clientes, se realizó entrevistas al personal del área Comercial, Servicio al cliente y Operaciones de la Administradora de Fondos A; ubicada en la ciudad de Guayaquil, las cuales se presentan en el Anexo 1, para poder enlistar cuáles son los principales argumentos, novedades que influyen en el problema de investigación a tratar.

#### Entrevista al jefe de Ventas

**1. ¿Cómo determinan la Zona Geográfica para establecer la venta para los Vendedores?**

Dependiendo de cada sala de ventas se designa la situación geográfica de los vendedores norte, sur, este, u oeste.

**2. ¿La unidad básica de control (Zona Geográfica) es la acorde de acuerdo con el tipo de producto que ofrecen?**

Se trata de abarcar todo el mercado posible, no se encuentran delimitados por una zona geográfica.

**3. Los procesos que se están utilizando en función del territorio de ventas, ¿cree usted que es el correcto?**

Es correcto.

**4. Los vendedores, cliente y zona geográfica ¿son viables, es decir, son coherentes, compatibles económica, social y eficientemente?**

Como lo comentaba tratamos de abarcar todas las zonas sin restringir ninguna.

**5. ¿Cuáles de sus territorios de venta tienen más éxito y en que parte geográfica se encuentra, duplicaría sus esfuerzos en esta zona geográfica?**

La zona norte, cada sala de venta tiene establecido una zona no se pueden mezclar con los de los otros vendedores.

**6. ¿Cuentan con mediciones, KPI de los territorios de ventas para ir midiendo y evaluando su efectividad y crecimiento?**

- Total de clientes nuevos por mes
- Total de visitas por mes
- Total de contratos concretados por mes (efectividad)

**7. ¿Cree que la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?**

Si

**8. ¿Realizan una evaluación del perfil del cliente para la venta? ¿A qué tipo de evaluación es sometido el cliente?**

Nivel de Ingresos (PN), Volumen de Ventas (PJ)

**9. ¿El índice de morosidad que mantiene los clientes actualmente es alto?**

Es medio y esto se debe a motivos que pueden variar, pandemia, crisis económica y desempleo.

**10. ¿Cuáles consideras que son las tres principales situaciones que generan impagos por parte de los clientes?**

- La situación económica que atraviesa el país
- El desempleo
- No cuentan con cultura de ahorro

**11. ¿Qué factores cree usted que pueden afectar los índices de recaudación?**

Iliquidez ocasionada por diferentes motivos (pérdida de trabajo, fallecimiento de familiar, enfermedad, deudas bancarias, etc.)

**12. Desde su perspectiva ¿Cuáles son las limitaciones a las que se enfrenta la empresa que están afectando directa e indirectamente las ventas de esta?**

Actualmente que los clientes no cuenten con trabajo estable que les permita realizar el pago.

**13. ¿Geográficamente dónde se encuentran situados la mayor parte de sus clientes?**

Norte y Sur de la ciudad de Guayaquil.

**14. ¿Cuántos vendedores tiene, considera que le hace falta más personal de venta para la captación?**

Se cuenta con 112 vendedores.

**15. ¿Cómo mantener motivado a su equipo de ventas?**

- Mediante
- Charlas motivacionales
- Premios
- Comisiones

**16. ¿Cuáles son las claves para dar (y recibir) un buen feedback?**

Siempre escuchar cuales son las necesidades del equipo de venta conversarles e indicarles cuales van a hacer factibles dentro de un corto plazo y siempre enfocados a poder solventar cualquier inquietud y desarrollo dentro de la empresa para que pueda ayudar a vender de la mejor manera.

**17. ¿Prospecta clientes con el perfil deseado por la empresa?**

No se cuenta con un perfil de cliente.

**18. ¿Cuentan con un proceso de ventas establecido?**

Si.

**19. ¿El vendedor conoce los límites de su territorio de venta y cuáles son sus clientes potenciales o actuales?**

Si se da una base de clientes

**20. ¿El vendedor cuenta con capacitaciones constantes que le permita tener conocimiento y solventar cualquier inquietud del cliente en cuanto al producto que están ofreciendo?**

Si.

**21. ¿Existe una escuela de venta, que permita capacitar a los vendedores que tienen una baja productividad?**

Si existe el acompañamiento del supervisor cuando un vendedor no está apuntando o llegando a la meta.

### **Análisis de entrevista a jefe Comercial**

La zona geográfica para realizar la venta va a depender de cada sala de ventas, estas pueden ser norte, sur, este u oeste, con el fin de abarcar todo el mercado posible. Al incluir todas estas zonas y tratar de abarcar todo el mercado siempre se busca que los vendedores, clientes y zona geográfica sean coherentes, compatibles económica y socialmente aptas para poder realizar la venta. Mediante el tiempo se ha podido determinar que uno de los territorios que ha tenido más éxito es la zona norte, aunque la mayoría de sus clientes son del norte y sur de la ciudad de Guayaquil.

Al buscar clientes no se basan en un perfil en específico, pero tratan de captar a los clientes que cuenten con un trabajo para que puedan realizar el pago, sin embargo, el nivel de morosidad que mantienen en la empresa actualmente es medio y esto se debe a motivos que pueden variar, como pandemia, crisis económica y desempleo.

La fuerza de venta cuenta con 112 vendedores, se requiere contratar más vendedores para una mayor productividad para la empresa. Para mantener a los vendedores en un nivel alto, se han realizado charlas motivacionales, premios y comisiones,

### **Entrevista Supervisor de ventas**

**1. ¿Considera usted apropiado una metodología para establecer el territorio de ventas?**

Si lo considero apropiado ya que se otorgan responsabilidades a los ejecutivos comerciales con el objetivo de que los clientes tengan una identificación de su asesor comercial para solventar dudas del producto.

**2. ¿Considera importante contar con una distribución por sectores para cada sala de ventas y de qué manera incide en el indicador del territorio de venta?**

Si es importante e incide porque cuando los clientes de un sector determinado saben que pueden contar con su ejecutivo en cualquier momento, se afianza la relación y la confianza en el producto provocando una reacción positiva que nos deriva a que nos refieran clientes donde se pueden obtener oportunidades comerciales.

**3. ¿Ustedes aportan a la selección del territorio de ventas?**

Si se aporta ya que se mantiene una reunión con los ejecutivos donde analizamos y se toma la decisión en función de resultados de que ejecutivo se encargará de un determinado territorio.

**4. ¿Tienen variables definidas para la selección adecuada de las zonas geográficas para realizar la venta?**

Las variables que se pueden presentar serían que la distribución sea en proporciones igualitarias, sin embargo, se pueden flexibilizar condiciones de un ejecutivo a otro para lograr la equidad de zonas.

**5. ¿Considera usted, que el territorio de ventas influye en la recaudación? ¿de qué manera?**

Si influye debido a que previo a asignar una zona ya se ha realizado una clasificación entre empresas estratégicas (con seguridad de recaudo) y empresas no estratégicas (con poca posibilidad de recaudo).

**6. En cuanto al desenvolvimiento del cuerpo laboral de la empresa, ¿cuáles son los niveles de capacitación que actualmente están recibiendo?**

Es paulatino, en los últimos años hemos recibido jornadas de capacitación inclinadas al desarrollo de las habilidades comerciales y al coaching.

**7. ¿Cómo es el clima laboral? frente a situaciones negativas, por ejemplo, ¿atraso de pagos por parte de los clientes?**

No existe una afectación en el clima laboral, más bien al detectar novedades de no recaudo levantamos una alerta de que en dicha empresa no debemos generar ventas hasta que tengan mejor comportamiento de pago. Tomamos acción inmediata de proponer otras opciones de recaudo como un pago por débitos a terceros.

**8. ¿Mantiene reuniones semanales para determinar el desempeño de las ventas de los vendedores?**

Se mantienen reuniones diarias, semanales y mensuales para dar seguimiento de los resultados y estadística comercial del asesor comercial.

**9. En lo que concierne a la gestión de cobranzas ¿qué factores cree que son los provoca un desajuste de cobranzas?**

El desajuste se puede provocar cuando no tenemos contacto con el cliente ya sea porque cambia su número celular o correo electrónico, la alternativa es ir a buscar al cliente para abordarlo y levantar cuál es la novedad que no permite que se le haga el débito.



**10. ¿Cuánto se tarda en visitar a un cliente?**

Un promedio Aproximado de 45 minutos mínimo ya que a pesar de que se coordinan citas, en la mayoría de los casos se presentan imprevistos por parte del cliente. Puede ser menos o hasta más.

**11. ¿Se tiene determinado y cuantificado el tiempo para la venta?**

Así es, si es una venta presencial puede tomar un tiempo de entre treinta a una hora, todo depende la interacción y confianza que se pudo obtener con el posible cliente.

**12. ¿Cuántas visitas hay que hacer de manera diaria para cumplir con la meta de manera mensual?**

Se coordinan un mínimo de 10 visitas al día.

**13. ¿Cuentan con un proceso de ventas establecido?**

Si contamos, se llama: Los Siete Pasos de la Venta Efectiva.

**14. ¿Conoce cuáles son los obstáculos al momento de ofrecer el producto?**

Los obstáculos son: Imprevistos como movilizaciones contra el gobierno en donde se generan paros de transportistas, postergaciones del cliente por reuniones imprevistas, malas referencias etc.

**15. ¿Cuentan con un perfil del cliente para establecer la venta?**

Por supuesto, nuestro perfil está inclinado a personas con hijos, que tengan una cuenta bancaria en la que depositen el sueldo, personas entre 32 años en adelante.

**16. ¿Cuentan con reportes de cierre de ventas diarias para medir la productividad de los vendedores?**

Si contamos, existen varios y cada uno mide diferentes aspectos comerciales.

**17. ¿Considera usted importante los reportes de salida a terreno y de qué manera aporte para la venta?**

Si son importantes ya que muy aparte de evidenciar la gestión laboral comercial de mi asesor, sirve como base de datos en donde se almacenan prospectos que luego me permitirán contactarlos para obtener una oportunidad laboral.

### **18. ¿Cómo se mide el logro de las ventas por cada sala de venta?**

Se mide bajo promedios, es decir: la cantidad de asesores dividido para la cantidad de días laborales y dividido para la cantidad de ventas.

#### **Análisis a entrevista a Supervisor de Ventas.**

La empresa mantiene reuniones con los vendedores, los mismo que aportan a seleccionar el territorio de venta desde la parte de análisis y selectividad en función de que cada vendedor se encargue de un territorio en específico. Sin embargo, para la selección adecuada de las zonas geográficas para realizar las ventas son en proporciones igualitarias, a pesar de esto, las condiciones de los vendedores son flexibles al momento de lograr equidad por zonas. Cabe recalcar que, el territorio de ventas influye de manera directa en la recaudación, se tiene clasificadas cuales son las empresas estratégicas con mayor probabilidad de recaudo, al igual que las no estratégicas con menor posibilidad de recaudo.

Por esto, la empresa actualmente ha recibido jornadas de capacitación paulatinamente, desde el desarrollo de habilidades comerciales hasta el coaching empresarial. En lo que concierne al clima laboral, no ha sido afectada por factores negativos; sin embargo, se han levantado alertas, frente a empresas donde no se deben generar ventas hasta que su comportamiento de pago se regularice, se toman medidas de acción inmediata, con propuestas como el recaudo de un pago a través de otros canales de pago.

En cuanto a las cobranzas, lo que provoca los desajustes son, el no contar con la comunicación directa con el cliente, por ejemplo, que haya cambiado el número de celular o hasta el correo, es por ello, que lo más factible es ir a buscar al cliente para conocer los motivos por los que no ha podido realizar el pago. Ciertamente el tiempo de venta generalmente si es presencial tiene un tiempo aproximado de treinta minutos, pero eso dependerá de la interacción y confianza entre el vendedor y el cliente, en cuanto a las visitas diarias, se coordinan mínimo diez en el día.

Para ello, la empresa cuenta con un modelo de ventas establecido, basado en “Los siete pasos de la venta efectiva”. No obstante, hay que tomar en cuenta los obstáculos que a veces se presentan al momento de ofrecer los productos, por ejemplo, imprevistos como movilizaciones contra el gobierno, donde se generan paros de transportistas o postergaciones del cliente ya sean por reuniones o malas referencias. Por otra parte, la empresa tiene un perfil específico para la elección de clientes, en este caso, son para personas con hijos, que tengan una cuenta bancaria en la que depositen un sueldo, en cuanto a la edad generalmente entre 28 y 32 años en adelante.

Para el cierre de ventas, la empresa establece reportes para medir la productividad de los vendedores, cada logro de ventas se mide bajo promedios, la cantidad de vendedores dividido para la cantidad de días laborales, así mismo se divide para la cantidad de ventas. Es así como, para el supervisor, es importante evidenciar la gestión comercial al igual que los movimientos de los clientes, tanto así que se puede generar oportunidades laborales mediante prospectos almacenados en la base de datos de la empresa.

### **Entrevista a jefe de Servicio al Clientes**

**1) ¿Existe alguna estrategia de marketing que esté direccionada la fidelidad del pago de los clientes?**

Si, existe un plan de comunicación para clientes y empresas impagas.

**2) ¿Si hay quejas de los clientes o inconsistencias en la cobranza, busca la solución, de ser así cuánto tiempo le toma para dar la solución al cliente?**

Dependiendo del tipo de inconsistencia, su resolución puede tomar alrededor de 5 días laborables.

**3) ¿Cuáles consideras que son las tres principales situaciones que generan impagos por parte de los clientes?**

- Situación económica
- Viajes de cambio de domicilio

- Inconformidad del producto

**4) ¿Cuentan con campañas de fidelización de clientes?**

Si

**5) ¿Cuentan con campañas de clientes impagos?**

Si

**6) ¿Cómo miden el nivel de recuperación de cartera de clientes impagos?**

Base asignada de clientes impagos vs base de clientes recuperados/con pago.

**7) ¿Cree que el territorio de venta que manejan en la actualidad aporta para aumentar los índices de recaudación?**

Se encuentra al momento limitado por la pandemia, las ventas se realizan de manera telefónica. Pero cuando lo realizaban de manera presencial los sectores donde realizaban la venta no eran los acordes para el tipo de servicio que ofrecemos, existe una limitante que va a generar impagos.

**10) ¿Cuál piensa que es la mayor incidencia para que los clientes no realicen sus pagos?**

Situación económica

**11) ¿La zona donde realizan la venta los vendedores cree que inciden en la efectividad o no del pago?**

Si incide.

**12) ¿Las operaciones de ventas responden a las políticas de cobranza establecidas?**

Si

**13) ¿Existe un manual donde se describen las funciones relacionadas con la operación de clientes impagos?**

Si

**14) ¿Están establecidas las actividades específicas de cobranza dentro de la empresa?**

Si

**15) ¿Qué factores cree usted que pueden afectar los índices de recaudación?**

Factores económicos que se derivan de la estabilidad laboral.

**16) ¿Para regularizar los pagos de los clientes, ¿qué estrategias sugiere?**

- Contactos telefónicos con un argumentario definido.
- Establecimiento de horarios considerando la situación actual donde hay personas en modalidad teletrabajo
- Inicio de campañas de clientes impagos priorizando por aporte.

### **Análisis de entrevista a jefe de Servicio al Cliente**

Dentro de la empresa, la existencia de clientes fieles en sus pagos ha permitido crear una estrategia de marketing para fortalecer su fidelización, por esto, se ha proporcionado el servicio telefónico proactivo especializado para los clientes que mantienen sus pagos regulares, consiguiendo un beneficio mutuo, tanto para los clientes como para la empresa, permitiendo de la misma forma que se incrementen la tasa de persistencia de los clientes con mayor rentabilidad para la Administradora.

Entre las principales situaciones que generalmente provocan impagos en los clientes son su situación económica como una de las principales, luego la desvinculación laboral al igual que motivos por salud o sucesos inesperados, es decir que de manera generalizada son los fondos insuficientes lo que provoca los impagos, sin embargo, como empresa se emiten soluciones, de las cuales una de las más importantes es el tiempo estimado para solucionar cualquier tipo de problemas que se presenten tiene un estimado de 48 a 72 horas.

Se considera que uno de los factores que afectan los índices de recaudación es la inactividad de los clientes, puesto que esto determina el neto de recuperación o pérdida de clientes. De esta manera el entrevistado sugiere que, para regularizar los pagos de los

clientes se deben utilizar estrategias proactivas para tratar la morosidad, donde se apliquen soluciones oportunas para cada caso; es decir que se pueda realizar un seguimiento oportuno y eficaz, de tal forma que también se pueda educar tanto a los clientes como a la empresa en general y así menguar los niveles de impagos.

### **Entrevista al jefe de Operaciones**

**1. ¿Cree que la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?**

Pese a la pandemia la empresa está desarrollando estrategias para lograr sus objetivos.

**2. Los procesos que se están utilizando en función del territorio de ventas, ¿cree usted que es el correcto?**

Hemos abierto diferentes canales o medios de recaudación para optimizar los resultados.

**3. ¿El índice de morosidad actualmente es alto?**

Así es, sin embargo, el término correcto es que nuestros clientes no han cotizado.

**4. ¿Qué factores cree usted que pueden afectar los índices de recaudación?**

Falta de cultura del ahorro, falta de ingresos, no se establecen prioridades, situación mundial debido a la pandemia.

**5. ¿Cuentas con validaciones antes de ingresar un contrato y de qué manera se realizan?**

Claro contamos con validaciones visuales y automáticas para que la información de nuestros clientes sea veraz.

**6. ¿Cómo controlan los índices de recaudación, cuenta con KPI?**

Correcto.

**7. ¿De qué manera realizan la gestión con los Bancos cuando no se puede debitar el monto del aporte?**

Se aborda al cliente mediante campañas de recuperación para que aporte mediante otra modalidad.

**8. ¿Qué tipo de estrategia mantienen con el área comercial para regularizar las cuentas que no se han podido debitar?**

Se aborda al cliente mediante campañas de recuperación para que aporte mediante otra modalidad.

**9. ¿Cuenta con perfiles de clientes para determinar el no pago de manera mensual?**

Correcto. Se esquematizan los clientes por variables que generan la importancia de este.

**10. ¿Cuentan con un comité para evaluar el comportamiento de la recaudación?**

Correcto, se evalúa y analiza la recaudación.

**11. ¿Cuentan con indicadores para medir el porcentaje de clientes que han sido gestionados?**

Correcto.

**12. ¿Cuentan con indicadores para medir el porcentaje promedio de cobranza?**

Correcto.

**13. ¿Cuentan con indicadores para medir el porcentaje de la deuda que se encuentra vencida?**

Correcto.

**14. ¿Cuentan con estrategias para mejorar los niveles de recaudación?**

Sí contamos con diferentes estrategias que se plantean para mejorar nuestros ingresos.

## **Análisis de entrevista a jefe de Operaciones**

Ante la situación emergente sanitaria COVID -19, la empresa ha tenido que implementar nuevas estrategias para cumplir con los lineamientos de esta; por factores como escasez económica causada por la pandemia y falta de cultura de ahorro, han provocado que los índices de morosidad actualmente sean altos, las cuales se han establecidos campañas de recuperación y facilidades de pagos por otros mecanismos a los clientes como depósitos o transferencias.

Se va midiendo la recaudación mediante KPI para controlar los índices de recaudación, dentro de la empresa existe un comité que evalúa y analiza semanalmente la recaudación del cual se evalúan la necesidad de implementar nuevas estrategias que permitan incrementar la recaudación e ir mediando el porcentaje de recuperación de montos y clientes impagos.

## **Entrevista a Gestora de Recaudaciones**

### **1) ¿Existe alguna estrategia de marketing que esté direccionada la fidelidad del pago de los clientes?**

Fortalecimiento de relación de servicios (mediante la implementación de un servicio telefónico proactivo especializado y orientado a la FIDELIZACIÓN) con este segmento de clientes pagos regulares lo que nos permite incrementar la tasa de persistencia de los clientes de mayor rentabilidad para la Administradora.

### **2) ¿En cuanto al servicio que la empresa presta a sus clientes, ¿qué problemas comunes se han presentado?**

Desconocimiento de los beneficios

Tiempo de duración del Fondo

Tiempos para realizar retiros



**3) Considerando la respuesta anterior ¿cómo lo han solucionado?**

Personal capacitado para retroalimentar las características del producto; funcionamiento del producto y sus beneficios.

EMPATÍA (implementamos conductas para generar empatía y así establecer relaciones fuertes con nuestros clientes.

Para asesorar temas de RETIROS.

**4) ¿Si hay quejas de los clientes o inconsistencias en la cobranza, busca la solución, de ser así cuanto tiempo le toma para dar la solución al cliente?**

Tiempo estimado de 48 a 72 horas

**5) ¿Cuáles consideras que son las tres principales situaciones que generan impagos por parte de los clientes?**

Situación Económica

Desvinculación laboral

Otros motivos (salud, sucesos inesperados)

**6) ¿Cuentan con campañas de fidelización de clientes?**

Si

**7) ¿Cuentan con campañas de clientes impagos?**

Si

**8) ¿Como miden el nivel de recuperación de cartera de clientes impagos?**

Por las características de la cartera y el comportamiento decreciente de pago se estima un 10% de recuperación sobre la cartera total de clientes nuevos y clientes cautivos la proyección a alcanzar es del 65% al 70% de efectividad.

Para la cartera de empresas tenemos plan de recuperación

**9) ¿Cree que el territorio de venta que manejan en la actualidad aporta para aumentar los índices de recaudación?**

Parcialmente, los que están ubicados en zonas correctas si tienen efectividad en el pago.

**10) ¿Cuál piensa que es la mayor incidencia para que los clientes no realicen sus pagos?**

Fondos Insuficientes

**11) ¿La zona donde realizan la venta los vendedores cree que inciden en la efectividad o no del pago?**

La incidencia en la efectividad del pago va más por el lado de seleccionar al cliente Ideal para la suscripción y esto se logra seleccionando un acorde lugar para realizar las ventas y que estas sean efectivas.

**12) ¿Las operaciones de ventas responden a las políticas de cobranza establecidas?**

Si

**13) ¿Existe un manual donde se describen las funciones relacionadas con la operación de clientes impagos?**

Si

**14) ¿Están establecidas las actividades específicas de cobranza dentro de la empresa?**

Si

**15) ¿Qué factores cree usted que pueden afectar los índices de recaudación?**

Las inactivaciones de nuestros clientes es un factor importante en la evolución de cotizantes a fin de determinar el neto de recuperación o pérdida de clientes.

Factor externo situación económica del país, estabilidad laboral -desempleo etc.

**16) ¿Para regularizar los pagos de los clientes, ¿qué estrategias sugiere?**

Estrategias proactivas para tratar la morosidad con alternativas de solución oportunas para cada caso.

Seguimiento oportuno y rápido de las acciones de cobranza para el cumplimiento.

Fidelización, educar a nuestros clientes y empresas sobre las características del productos, funcionamiento y beneficios del pago oportuno y entendimiento del cronograma de pago, así como los medios más accesibles para realizar el pago.

### **Análisis de entrevista Gestora de Recaudación**

Para asegurar la fidelidad del pago de los clientes la empresa cuenta con estrategias como el fortalecimiento de relación de servicios (mediante la implementación de un servicio telefónico proactivo especializado y orientado a la FIDELIZACIÓN) con este segmento de clientes pagos regulares lo que nos permite incrementar la tasa de persistencia de los clientes de mayor rentabilidad para la Administradora.

Se sabe que las causas más comunes que generan clientes impagos se deben a la situación económica, desvinculación laboral entre otros motivos (salud, sucesos inesperados). Entre los principales problemas que presentan los clientes se pueden destacar los más comunes son desconocimiento de los beneficios, tiempo de duración del servicio, tiempos para realizar retiros. Se han buscado diferentes soluciones para estas situaciones como recurrir a personal capacitado para retroalimentar las características del producto; funcionamiento del producto y sus beneficios, tener empatía (implementamos conductas para generar empatía y así establecer relaciones fuertes con nuestros clientes) y asesoramiento en temas de retiros. En caso de haber algún tipo de queja por parte de los clientes o inconsistencias en la cobranza, se busca solución en un periodo de tiempo de 48 a 72 horas.

Para medir el nivel de recuperación de cartera de clientes impagos se recurre a las características de la cartera y el comportamiento decreciente de pago, se estima un 10% de recuperación sobre la cartera total de clientes nuevos y clientes cautivos la proyección a alcanzar es del 65% al 70% de efectividad.

En cuanto a las zonas donde recurren los vendedores, la incidencia en la efectividad del pago va más por el lado de seleccionar al cliente ideal para la suscripción y esto se logra seleccionando un acorde lugar para realizar las ventas y que estas sean efectivas.

Si se hace un enfoque a los factores que más afectan a los índices de recaudación, podemos referirnos a las inactivaciones de los clientes ya que es un factor importante en la evolución de cotizantes a fin de determinar el neto de recuperación o pérdida de clientes. Como un factor externo, como ya se hacía referencia anteriormente, sería la situación económica del país, estabilidad laboral -desempleo etc.

Es por eso, que para lograr regularizar los pagos de los clientes se sugieren estrategias proactivas con el fin de tratar la morosidad con alternativas de solución oportunas para cada caso. También con un seguimiento oportuno y rápido de las acciones de cobranza para el cumplimiento y finalmente con la fidelización, se debe educar a los clientes y empresas sobre las características del producto, funcionamiento y beneficios del pago oportuno y entendimiento del cronograma de pago, así como los medios más accesibles para realizar el pago.

### **Entrevista a Gestora de Operaciones**

#### **1. ¿Cree que la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?**

Si pese a que nos encontramos en una situación complicada por la pandemia se han implementado nuevas estrategias para cumplir con los objetivos.

#### **2. ¿Los procesos que se están utilizando en función del territorio de ventas, ¿cree usted que es el correcto?**

Debe de existir una mejor segmentación de territorio para que los vendedores puedan tener una recaudación efectiva.

**3. ¿El índice de morosidad actualmente es alto?**

Si es correcto existe muchos clientes que no tienen al día su pago.

**4. ¿Qué factores cree usted que pueden afectar los índices de recaudación?**

Falta de cultura del ahorro, falta de ingresos, no se establece prioridades, la pandemia.

**5. ¿Cuentas con validaciones antes de ingresar un contrato y de qué manera se realizan?**

Si contamos con validaciones visuales y automáticas para verificar la información de nuestras clientes sea correcta.

**6. ¿Cómo controlan los índices de recaudación, cuenta con KPI?**

Se verifica el comportamiento con el KPI de recaudaciones.

**7. ¿De qué manera realizan la gestión con los Bancos cuando no se puede debitar el monto del aporte?**

Se aborda al cliente mediante campañas de recuperación para que aporte mediante otra modalidad.

**8. ¿Qué tipo de estrategia mantienen con el área comercial para regularizar las cuentas que no se han podido debitar?**

Se contacta al cliente mediante campañas de recuperación para que aporte mediante otra modalidad.

**9. ¿Cuenta con perfiles de clientes para determinar el no pago de manera mensual?**

Correcto.

No con un perfil, pero si por cuantos valores impagos mantiene.

**10. ¿Cuentan con un comité para evaluar el comportamiento de la recaudación?**

Se reúne semanalmente para evaluar y analiza la recaudación.

**11. ¿Cuentan con indicadores para medir el porcentaje de clientes que han sido gestionados?**

Correcto.

**12. ¿Cuentan con indicadores para medir el porcentaje promedio de cobranza?**

Correcto.

**13. ¿Cuentan con indicadores para medir el porcentaje de la deuda que se encuentra vencida?**

Correcto

**14. ¿Cuentan con estrategias para mejorar los niveles de recaudación?**

Sí contamos con diferentes estrategias con el área comercial y con los bancos.

**Análisis de entrevista a Gestora de Operaciones**

A pesar de atravesar la difícil situación económica que se dio con la llegada de la pandemia, la Administradora de Fondo ha implementado diferentes estrategias con el fin de cumplir los objetivos propuestos, sin embargo, al enfocarse en la función del territorio de ventas, se considera que debe aplicarse una mejor segmentación para que los vendedores puedan tener una recaudación efectiva, ya que en la actualidad el índice de morosidad es alto. Debido a la falta de pago de varios clientes, se puede asociar esto con varios factores como la falta de cultura del ahorro, falta de ingresos, no establecer prioridades, la pandemia.

Para controlar los índices de recaudación la Administradora de Fondo realiza la verificación del comportamiento con el KPI de recaudaciones-

Con relación a la forma en cómo realizan la gestión con los bancos cuando no se puede debitar el monto del aporte, la empresa recurre a abordar al cliente mediante campañas de recuperación con el objetivo de aportar mediante otra modalidad de pago.

## **Análisis general de las entrevistas.**

Los fondos de inversión están direccionados para personas naturales y jurídicas, para la elección de clientes, primero se examina si la persona cumple con los requisitos planteados por la empresa, por ejemplo, contar con una cuenta bancaria y que tenga movimientos constantes, edad y situación laboral. Los vendedores reciben capacitaciones con el objetivo de aprender a resolver inquietudes y objeciones por parte de los clientes.

Dentro de la empresa, la existencia de clientes fieles en sus pagos ha permitido crear una estrategia de marketing para fortalecer su fidelización, por esto, se ha proporcionado el servicio telefónico proactivo especializado para los clientes que mantienen sus pagos regulares, consiguiendo un beneficio mutuo, tanto para los clientes como para la empresa, permitiendo de la misma forma que se incrementen la tasa de persistencia de los clientes con mayor rentabilidad para la Administradora.

Se considera importante, contar con una distribución correcta para cada sala de ventas, ya que esto incide en el pago que va a realizar el cliente, al no contar con un territorio correcto para que el vendedor realice su gestión comercial trae consigo clientes que no van a poder cubrir sus pagos, se ha podido determinar que existe un alto porcentaje de morosidad por parte de los clientes y que las mismas se debe a que no cuentan con fondos suficientes, al desempleo, la falta de empleo y la pandemia que trajo consigo una recesión económica.

Situación que trae desajustes en el área de recaudaciones, al no poder lograr tener una comunicación directa con el cliente, al no tener información como un teléfono correcto o correo electrónico para poder establecer la gestión de recuperación.

Si bien es cierto, el territorio de ventas influye en gran manera, ya que parcialmente los que están ubicados en zonas estratégicas si tienen efectividad en los pagos por esta razón se debe de determinar un territorio de ventas con una igualdad de efectividad para el área comercial.

### 3.6.2. Guía de observación

**Tabla 5** Ficha de observación Salida a terreno vendedores

Ficha de Observación			
<b>Fecha:</b>	10 de septiembre del 2021	<b>Proceso</b>	Salida a Terreno Vendedores
<b>Lugar:</b>	Norte de la ciudad de Guayaquil	<b>Área</b>	Ventas
<b>Observador</b>	Ing. Sofia Villamar Monteros	<b>Hora Final</b>	10:00 a. m.
<b>Hora Inicio</b>	08:30 a. m.		
Aspectos de Salida al Terreno del vendedor			
<p>La gestión de los vendedores empieza desde las 8:30 hasta las 17:30</p> <p>A las 8:30 el Supervisor se reúne con su personal de ventas para indicarle la meta que se debe de cumplir en el día</p> <p>Los vendedores no cuentan con una zona para dirigirse a realizar la venta, realizan llamadas de una base que se les proporciona</p> <p>En la mañana notifica al Supervisor de ventas cual va a ser los clientes que va a visitar</p> <p>Se observa que antes de salir al terreno en vendedor llama a sus posibles clientes para confirmar la cita</p> <p>El vendedor se moviliza en su propio carro o mediante transporte público a la ruta que le indicó al Supervisor de Ventas.</p> <p>El vendedor tiene que notificar en 3 horarios del día la localización en la que se encuentra</p> <p>Se observa que el vendedor lleva las herramientas necesarias para realizar la venta</p> <p>Al término de la jornada del día el vendedor tiene que realizar el reporte de salida de terreno</p> <p>Notifica al Supervisor las ventas del día y si pudo concretar la meta diaria que es de dos contratos.</p>			
Aspectos de medición de los Vendedores			
<p>Existe un control por parte del Supervisor para verificar el desenvolvimiento en las ventas del vendedor, existe una reunión que se realiza de manera semanal para verificar si cumplió con la meta.</p> <p>Dentro de la reunión de seguimiento con el Supervisor se verifica el Excel del vendedor donde se detalla los prospectos y las gestiones que ha realizado, estas reuniones son de manera presencial</p> <p>Se verifica que existen reportes de productividad para medir la eficiencia de la venta</p> <p>Se verifica que existen Reportes de Salida al terreno, donde se encuentra la ruta del día</p> <p>También se observa que existe una marcación por parte del vendedor</p> <p>Monitoreo constante por llamadas o WhatsApp al vendedor para verificar si está en la ruta que se detalló en el reporte de salida de terreno.</p> <p>Los vendedores cuentan con un plan de comisiones que van en función de vender el servicio y los beneficios adicionales que tiene el mismo.</p>			



También cuentan con comisiones por la recaudación constante dentro de los 6 primeros meses de afiliación del cliente.

#### **Aspectos relativos a la descripción del espacio en el cual se desempeñan las personas y el uso de los recursos**

Existe una mesa, silla, computadora, impresora y teléfono para el uso del área

Cuentan con casillero donde pueden guardar sus contratos y objetos personales

Se puede observar que cuentan con toda la documentación para salir a la venta, como contratos, tarjetas de presentación y anexos de los contratos.

Cuentan con rotafolios donde se encuentran los beneficios del servicio

Cuentan con un uniforme y carnet con su nombre y el de la empresa

Tiene una sala de Venta con un equipo de 5 personas, dentro de la sala de ventas esta su Supervisor

#### **Aspectos relativos a la comunicación de la persona de Ventas**

La forma de expresarse entre colaboradores del área es muy coloquial

El requerimiento de insumos entre colaboradores de la misma área es de forma verbal

Durante el desarrollo de la jornada no se aprecia el uso de una zona en donde realizar la venta, se observa que realizan llamadas durante la jornada de trabajo o se refieren posibles clientes para lograr la venta.

Se observa que tienen un grupo de WhatsApp con el Supervisor de ventas para cualquier duda o atención de requerimientos.

#### **Aspectos relativos al liderazgo del Supervisor de Ventas**

El Supervisor realiza un acompañamiento con el nuevo personal

Realizar reuniones de manera semanal para verificar el desempeño de las ventas

Motiva de manera oportuna al nuevo vendedor en caso de presentar alguna inquietud

Realiza seguimiento de manera oportuna en caso de presentar alguna novedad en la venta del nuevo vendedor

Cuando el supervisor verifica o tiene la duda que un vendedor no está dentro de la ruta indicada, el supervisor se presenta en la ruta que indico de manera sorpresiva.

Las reuniones periódicas con los vendedores que no están llegando a la meta establecida y se realiza un acompañamiento con el mismo.

**Elaborado por:** Villamar (2021)

## Análisis de Ficha de Observación de Salida a terreno vendedor

La salida del vendedor al territorio de ventas es a partir de las 8:30 am hasta las 17:30 am, antes de salir a la labor, el rol del supervisor consiste no solo en no medir la productividad del vendedor sino también de motivar al cumplimiento de metas para el beneficio común tanto de la empresa como de los empleadores, en este caso de los vendedores.

La sala de ventas cuenta con todos los implementos de trabajo, como lo son computadoras, mesas, sillas, portafolios del servicio, entre aspectos a la comunicación se pudo evidenciar que es correcta y cordial entre el personal lo que trae consigo una armonía en el trabajo. Cuando el supervisor percibe alguna duda sobre la presencia del vendedor en el territorio de ventas, inmediatamente de manera sorpresa asiste al lugar. Las reuniones son periódicas para evaluar su eficiencia, de esta manera el objetivo es mantener el orden, la responsabilidad y seguridad de que se está cumpliendo con todos los lineamientos para el buen funcionamiento de la Administradora.

**Tabla 6** Ficha de guía de observación al área de recaudación

<b>Ficha de Observación</b>			
<b>Fecha:</b>	10 de septiembre del 2021	<b>Proceso</b>	Seguimiento de la Recaudación
<b>Lugar:</b>	Norte de la ciudad de Guayaquil	<b>Área</b>	Recaudación
<b>Observador</b>	Ing. Sofía Villamar Monteros		
<b>Hora Inicio</b>	08:30 a. m.	<b>Hora Final</b>	10:00 a. m.
<b>Aspectos relevantes del seguimiento a la recaudación</b>			
<p>El departamento cuenta con una jefa, un supervisor y 6 oficiales que se encargan del seguimiento y recuperación de la recaudación de manera diaria.</p> <p>Cuentan con un área donde se encargan de llamar a los clientes que tienen de 1 a 3 meses impagos.</p> <p>Cuentan con una base de clientes impagos de hasta 6 meses, de los cuales el personal encargado realiza la gestión telefónica y registra en una bitácora los resultados de la gestión.</p> <p>Realizan el seguimiento de la recaudación de manera semanal en un Comité de Recaudación en donde participan los Gerentes, área de recaudación y ventas.</p> <p>Solicitan una base al área de sistemas de los clientes pagos e impagos en donde miden la efectividad del pago de manera mensual y realizan el control de los clientes impagos</p>			

<p>En los comités de recaudación se evalúa el comportamiento por Bancos, número de clientes pagos e impagos y las diferentes gestiones que se pueden realizar para la recuperación.</p> <p>Existen gestiones como campañas con un enfoque diferente para recuperar a clientes que pueden tener de 2 a 3 meses impagos.</p> <p>También cuentan con estrategias con los Bancos para poder tener efectividad en los pagos por parte de los clientes.</p> <p>Las estadísticas oficiales son medidas en sus evaluaciones de acuerdo con la recuperación de la recaudación.</p> <p>Cuentan con metas por cada una de las campañas de recuperación de la recaudación</p> <p>También se observan que las gestiones que ellas realizan con los clientes quedan grabadas y ofrecen mecanismos para que el cliente pueda ponerse al día en sus pagos.</p>
<p>Las oficiales remiten reportes de manera diaria a la Supervisora, donde registran la gestión que se realizó con los clientes de las bases de impago y los compromisos de pagos o cualquier novedad que se presentó con el cliente en la llamada.</p>
<p>El ambiente de trabajo donde se encuentran las oficiales es acorde para las funciones que ejercen, tienen escritorios, las diademas de las llamas, las sillas son ergonómicas y el espacio donde desarrollan sus actividades cuenta con todo lo necesario.</p> <p>La Supervisora del área se encuentra en constante movimiento para verificar si algún oficial necesita apoyo en caso de tener un cliente con novedades.</p>

**Elaborado por:** Villamar (2021)

### **Análisis ficha de guía de observación – Seguimiento de la Recaudación**

Para el seguimiento y recuperación de recaudación, el cuerpo laboral está conformado por seis oficiales, un supervisor y el jefe. El seguimiento semanal de la recaudación lo realizan mediante el Comité de recaudación, donde los participantes son los gerentes, el área de recaudación y de venta.

Cuando se presentan casos de clientes impagos, a partir del tercer mes los encargados tienen la responsabilidad de comunicarse con los clientes para conocer los motivos por los que no han podido realizar el pago, de tal forma que se pueda registrar una bitácora con los resultados de gestión por cada llamada que realicen las oficiales.

Para la recuperación de clientes que tienen de 2 a 3 meses impagos, se realizan campañas con un enfoque de recuperación, utilizando estrategias que permitan tener efectivada en el pago de clientes en las cuales se indican otros mecanismos para que puedan realizar el pago.

Cuentan con mediciones de manera mensual de la base que están gestionando de clientes impagos, las mismas tienen que cumplir con las metas de recuperación que tiene el área.

**Tabla 7** Ficha de guía de observación al área de salida de terreno personal nuevo

<b>Ficha de Observación</b>			
<b>Fecha:</b>	10 de septiembre del 2021	<b>Proceso</b>	Salida a Terreno Personal Nuevo
<b>Lugar:</b>	Norte de la ciudad de Guayaquil	<b>Área</b>	Ventas
<b>Observador</b>	Ing. Sofía Villamar Monteros		
<b>Hora Inicio</b>	08:30 a. m.	<b>Hora Final</b>	10:00 a.m.
<b>Aspectos relativos al momento de seleccionar el personal de venta</b>			
<p>Se solicita personal de venta cuando se abre una vacante o existe la necesidad de un vendedor.</p> <p>Al momento de realizar la entrevista lo que el jefe de ventas o el Supervisor verifica es el perfil del aspirante en el cual se revisa si tiene experiencia en el área de ventas.</p> <p>El jefe de Ventas o el Supervisor de Ventas lo que lo motiva a la selección del aspirante es la experiencia, la capacidad de comunicarse, expresar, motivación.</p> <p>Al momento de la entrevista el Supervisor preguntó si contaba con deudas adquiridas, como una casa o un carro.</p>			
<b>Aspectos relevantes del vendedor que ha sido selecciona para trabajar</b>			
<p>Se observa que se le pide al vendedor un plan 50, esto quiere decir que el vendedor debe de presentar su plan de abordaje para 50 personas dentro de los 3 primeros meses de gestión.</p> <p>Dentro del plan de inducción al nuevo vendedor se le indica que debe de realizar dos ventas de manera diaria para cumplir con la meta establecida de manera mensual.</p> <p>Cuenta con una capacitación con el Supervisor donde le explica al detalle el servicio que se va a vender y los beneficios de este.</p>			
<b>Aspectos de Salida al Terreno del vendedor</b>			
<p>No cuenta con una zona para dirigirse a realizar la venta, él ya cuenta con un Excel de 50 posibles prospectos.</p> <p>En la mañana notifica al Supervisor de ventas cuál va a ser los clientes que va a visitar</p> <p>Se observa que antes de salir al terreno en vendedor llama a sus posibles clientes para confirmar la cita</p> <p>El vendedor nuevo se moviliza en su propio carro, aunque también puede ser en transporte público.</p> <p>El vendedor tiene que notificar en 3 horarios del día la localización en la que se encuentra</p> <p>Se observa que el vendedor lleva las herramientas necesarias para realizar la venta</p>			

Al término de la jornada del día el vendedor tiene que realizar el reporte de salida de terreno  
Notifica al Supervisor las ventas del día y se pudo concretar la meta diaria que es de dos contratos.

#### **Aspectos de medición del nuevo vendedor**

Se observa también que existe un control por parte del Supervisor para verificar el desenvolvimiento en las ventas del vendedor, existe una reunión que se realiza de manera semanal.

Dentro de la reunión de seguimiento con el Supervisor se verifica el Excel del vendedor donde se detalla los prospectos y las gestiones que ha realizado, estas reuniones son de manera presencial

Se verifica que existen reportes de productividad para medir la eficiencia de la venta, cuentan con Reportes de Salida al terreno, donde se encuentra la ruta del día a la que visita el asesor

Monitoreo constante por llamadas o WhatsApp al vendedor para verificar si está en la ruta que se detalló en el reporte de salida de terreno.

La medición es de manera diaria de acuerdo con los contratos que ha ingresado, ya que se tiene una meta mensual que llegar

#### **Aspectos relativos a la descripción del espacio en el cual se desempeñan las personas y el uso de los recursos**

Existe una mesa, silla, computadora, impresora y teléfono para el uso del área

Cuentan con casillero donde pueden guardar sus contratos y objetos personales

Se puede observar que cuentan con toda la documentación para salir a la venta, como contratos, tarjetas de presentación y anexos de los contratos.

Cuentan con rotafolios donde se encuentran los beneficios del servicio

Cuentan con un uniforme y carnet con su nombre y el de la empresa

Tiene una sala de Venta con un equipo de 5 personas, dentro de la sala de ventas esta su Supervisor

Aspectos relativos a la comunicación del nuevo personal con su entorno

La forma de expresarse entre colaboradores del área es muy coloquial

El requerimiento de insumos entre colaboradores de la misma área es de forma verbal

Durante el desarrollo de la jornada no se aprecia el uso de una zona en donde realizar la venta, se observa que realizan llamadas durante la jornada de trabajo para lograr la venta.

Se observa que tienen un grupo de WhatsApp con el Supervisor de ventas para cualquier duda o atención de requerimientos.

#### **Aspectos relativos al liderazgo del Supervisor de Ventas**

El Supervisor realiza un acompañamiento con el nuevo personal

Realizar reuniones de manera semanal para verificar el desempeño de las ventas

Motiva de manera oportuna al nuevo vendedor en caso de presentar alguna inquietud

Realiza seguimiento de manera oportuna en caso de presentar alguna novedad en la venta del nuevo vendedor

**Elaborado por:** Villamar (2021)

### **Análisis ficha de guía de observación - Salida de terreno personal nuevo**

Previo a seleccionar personal de ventas, la empresa abre vacantes de acuerdo con la necesidad institucional, para ello se realizan entrevistas con el jefe de ventas y el supervisor para verificar el perfil del aspirante que va a ingresar, ya que como característica principal es la experiencia que debe primar.

Entre los aspectos relevantes para la labor del aspirante, es que debe cumplir con “el plan de 50”, donde el vendedor debe cumplir con la gestión de 50 personas dentro de los tres primeros meses de trabajo, en este caso debe realizar mínimo 2 ventas diarias para cumplir con la meta propuesta. Según los lineamientos de la empresa, el personal será capacitado y evaluado, para medir la eficacia y responsabilidad en el área asignada.

Normalmente, el vendedor no tiene una zona específica para dirigir su venta, pero si cuenta con un Excel con posibles prospectos, en este caso, debe llamar a sus posibles clientes con el fin de confirmar la cita, así mismo debe notificarse con su supervisor durante su horario laboral.

El supervisor, debe verificar el desenvolvimiento de las ventas, para ello, realiza reuniones semanales de forma presencial para la rendición de cuentas del vendedor. Constatando la productividad y eficiencia, otra de las formas para verificar el trabajo realizado es mediante las llamadas constantes por WhatsApp como parte del reporte de salida de terreno. Para fortalecer el liderazgo, el supervisor motiva de manera oportuna al vendedor para que pueda cumplir con el propósito de venta, y de esta manera lograr el trabajo en equipo.

### **3.6.3. Revisión Bibliográfica**

La Administradora de Fondos A, es una empresa dedicada a la venta de un servicio, que es un Fondo de Inversión, con la finalidad que el participante pueda realizar su aportación de manera mensual o cuando el cliente disponga de liquidez para realizar un incremento a su inversión, el beneficio de aperturar un Fondo de Inversión es la rentabilidad que se genera de manera mensual que es mayor a la que ofrecen los Bancos.

Dentro de los beneficios que se identificaron en la revisión se pueden denotar los siguientes:

1. Accesibilidad, se puede invertir desde montos accesibles dependiendo de la necesidad de los partícipes.
2. Diversificación, al tener su dinero invertidos en diferentes fondos brinda la posibilidad de obtener atractivos rendimientos con un menor riesgo.
3. Disponibilidad, de realizar retiro dentro del plazo establecido por el Fondo de inversión.
4. Transparencia, al estar regulados y supervisados por los organismos de control, toda la información es de acceso público.

La empresa en respuesta al estado de excepción dispuesto por el Gobierno, ante la emergencia sanitaria originada por la propagación del COVID-19 la Administradora de Fondos A activó su Plan de Contingencia con el objetivo de mantener la operación de sus procesos y garantizar el funcionamiento y atención a los partícipes, se realizaron los siguientes procesos:

1. Se habilitaron canales de atención remota para la atención de los partícipes.
2. Se habilitó gestión para el área comercial de seguimiento y recuperación de clientes, ya que por las limitaciones existentes no se podía salir a realizar la gestión de venta.
3. Se impulsaron estrategias nuevas para contribuir con los ingresos de la Administradora.

4. El uso de las redes sociales contribuyo para dar a conocer los servicios y los canales que se abrieron para la gestión de atención a los partícipes.
5. Se activaron campañas de comunicación a los clientes a través de mailings.

Dentro del área comercial se cuenta con 112 vendedores, los cuales tienen una meta diaria de 2 contratos, de manera semanal 10 y de manera mensual 40 por cada vendedor, al final del mes tendrán que ingresar un aproximado de 4,480 contratos toda el área comercial, para medir su cumplimiento se realiza un reporte de manera diaria en donde se coloca las ventas de cada vendedor, un detalle de las ventas realizadas por el área comercial durante los últimos 6 meses de la Administradora de Fondos A.

**Tabla 8 Ventas semestrales Administradora de Fondos A**

Meses	Ventas Mensuales	Meta Mensual	Variación
jul-20	3.500	4.480	-980
ago-20	3.200	4.480	-1.280
sep-20	2.900	4.480	-1.580
oct-20	2.700	4.480	-1.780
nov-20	2.680	4.480	-1.800
dic-20	3.100	4.480	-1.380

*Elaborado por:* Villamar, S. (2021)

El área comercial va midiendo la efectividad de sus ventas de manera mensual por todos sus vendedores y de los cuales demuestra que tiene un indicador de contratos ingresados de 67%, teniendo una meta de ingresos de contratos de 80% para cumplir, el área de ventas ha implementado estrategias para poder llegar al porcentaje esperado por la Administradora de Fondos A.

La recaudación siempre va a depender si el contrato tiene o no efectividad, si el participe realice o no el pago por el servicio que está adquiriendo, el área de servicio al cliente es la encargada de realizar el seguimiento y la recuperación de la recaudación, cuentan con indicadores fundamentales que van midiendo la recuperación de clientes impagos, seguimiento de contratos que ingresa el área comercial y el comportamiento de la recaudación, los mismos que permiten medir la efectividad de la recaudación.



Para medir la recuperación de los clientes impagos, se estiman recuperar el 10% de la cartera total de clientes nuevos y clientes cautivos, la proyección que se tiene como meta es alcanzar el 70% de efectividad en la recuperación de la cartera. El área de Servicio al Cliente cuenta con 1 Gestora de recaudación y 6 oficiales que se encargan de la recuperación de la cartera de clientes impagos que se mide de manera mensual, un detalle de la gestión de recuperación de cartera en los últimos 6 meses de la Administradora de Fondos A.

**Tabla 9** Cumplimiento de Recuperación de clientes Impagos

Meses	Recuperación clientes Impagos	Meta Mensual	Variación
jul-20	45%	70%	-25%
ago-20	40%	70%	-30%
sep-20	42%	70%	-28%
oct-20	45%	70%	-23%
nov-20	40%	70%	-30%
dic-20	55%	70%	-15%

*Elaborado por:* Villamar (2021)

De acuerdo al detalle se puede denotar que cuenta con un cumplimiento que va variando de manera mensual entre un 40% y 50% no cumpliendo la meta de efectividad del 70% de recuperación de pagos, dentro de los comentarios de las personas involucradas se indicó que la insuficiencia de fondos es el motivo con mayor afectación; esto se debe por situaciones de salud, pérdida de empleo o que los mismos no tienen una cultura de ahorro.

El seguimiento de la recaudación por contratos ingresados en el área comercial se mide de manera mensual por parte del área de servicio al cliente y cuenta con una meta de efectividad del 70% un detalle de la gestión en los últimos 6 meses de la Administradora de Fondos A en relación a los ingresos de los contratos.

**Tabla 10** Cumplimiento ingreso contratos nuevos

Meses	Contratos nuevos ingresados	Meta Mensual	Variación
jul-20	50%	70%	-20%
ago-20	50%	70%	-25%
sep-20	45%	70%	-30%
oct-20	45%	70%	-25%
nov-20	50%	70%	-20%
dic-20	60%	70%	-10%

*Elaborado por:* Villamar, S. (2021)

De acuerdo el detalle se puede denotar que cuenta con un cumplimiento que va variando de manera mensual entre un 45% y 50% no cumpliendo la meta de efectivada del 70%. el área está realizando estrategias proactivas para tratar la morosidad de los clientes con alternativas de solución oportunas para cada caso.

La fidelización que realiza el área de Servicio al cliente tiene como beneficio que el participe se sienta comprometido para realizar sus pagos y conozca los beneficios que tiene la Administradora de Fondos.

Se mide el comportamiento de la recaudación de manera semanal y mensual, la misma que tiene una meta de cumplimiento del 95% para poder llegar a los objetivos planteados dentro del presupuesto de la Administradora de Fondo, un detalle de la gestión del comportamiento de la recaudación en los últimos 6 meses de la Administradora de Fondos A.

**Tabla 11** Comportamiento de la Recaudación

Meses	Comportamiento recaudación	Meta Mensual	Variación
jul-20	80%	95%	-15%
ago-20	84%	95%	-11%
sep-20	83%	95%	-12%
oct-20	82%	95%	-13%
nov-20	84%	95%	-11%
dic-20	85%	95%	-10%

*Elaborado por:* Villamar (2021)

De acuerdo el detalle se puede denotar que cuenta con un cumplimiento que va variando de manera mensual entre un 80% y 85% no cumpliendo la meta de efectivada del 95%.

### **Análisis de Revisión Bibliográfica**

Después de una cuidadosa investigación de la Administradora de fondos A se puede denotar que existe falencia en la determinación de territorios de ventas, lo cual hace que incida en los niveles de recaudación ya que existen clientes impagos. La empresa al manejarse una distribución correcta del territorio de ventas y al no contar con un plan estratégico influye significativamente en la productividad de esta.

En cuanto a los indicadores de cobranza del último semestre de la Administradora de Fondos A, muestran que tiene un indicador de contratos ingresados de 67% teniendo una meta del 80%, el mismo que no alcanza con los resultados esperados. El seguimiento de pagos realizados de contratos ingresados por el área comercial presenta un cumplimiento entre el 45% y 50% no llegando a su meta que es del %70. El seguimiento a los clientes impagos presenta un cumplimiento del 40% al 45% no llegando a la meta establecida que es del 70%, se puede evidenciar que al no contar con una designación correcta del territorio de ventas afecta a la recaudación por que no se vende en un lugar estratégico donde se va a tener resultados positivos en la recaudación, sin embargo, es recomendable que los indicadores de se encuentren por arriba del 75% en la mayoría de los casos para el éxito de la empresa.

En el seguimiento de la recaudación que se evalúa de manera mensual presenta una meta de 95% y se observa que solo se llega al 80 y 85%, es importante indicar que se cuenta con una excelente gestión por parte de las oficiales en cuanto a la recuperación de cartera y el seguimiento que realizan, pero el área de ventas no cuenta con una correcta zona geográfica para realizar la captación de clientes y que los mismos perduren en el tiempo.

## **CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

### **4.5 Título**

Modelo para determinar un territorio de ventas aplicado para las Administradoras de Fondos.

### **4.6 Antecedentes**

La presente propuesta fue diseñada con el fin de promediar de forma semejante la carga de trabajo de los equipos de ventas, al ser aplicada correctamente puede brindar muchas ventajas para este tipo de empresas. Para que el objetivo se lleve a cabo, es necesario que las administradoras de fondos planteen adecuadamente el territorio de ventas.

A partir del análisis realizado, se ha evidenciado que, el enfoque que se aplica desde la optimización de la venta en lo que respecta a los territorios de ventas, no siempre se encontrará en relación con las necesidades del área de cobranza, pues por una parte es fundamental contar con parámetros de carácter geográfico para optimizar los tiempos entre las visitas.

### **4.7 Objetivos de la propuesta**

- Diseñar un modelo de estrategias que permita determinar un territorio de ventas al personal de las Administradoras de fondos.
- Reducir los costos innecesarios de movilización por parte del área de ventas.
- Mejorar la productividad mediante el uso eficiente de los recursos del personal de cobranza.
- Implementar los controles de indicadores que permitan medir y tomar decisiones de manera oportuna.

#### **4.8 Justificación de la propuesta**

Esta propuesta está diseñada a fin de plantear estrategias que permitan determinar un territorio de ventas, que contribuya de manera significativa a las Administradoras de Fondos. Con la implementación de este modelo estratégico, se pretende obtener mejores resultados en el desarrollo de las diferentes actividades del área comercial, ya que permitirá mejorar el territorio de venta, logrando así que los contratos diarios sean posibles.

De igual forma contribuye a la mejora de los resultados en el proceso de recaudación y a reducir las visitas innecesarias por parte de los vendedores. Además, con la aplicación de estas estrategias no solo se beneficiará al área comercial, sino también el área de operaciones, logrando así optimizar el tiempo y recursos que servirán de apoyo para planificar a futuro estrategias con entidades financieras.

La implementación del modelo se va a convertir en un factor importante que permita a las Administradoras de Fondos incrementar su rentabilidad y mejorar sus resultados. Si bien es cierto, los fondos de inversión son una buena alternativa para invertir, siempre y cuando los interesados sean personas con una motivación al crecimiento económico.

#### **4.9 Descripción de la propuesta**

El desarrollo de la propuesta se basa en el modelo del *Ciclo PVHA*, de Edwards Deming, la cual se fundamenta en 4 etapas para establecer un modelo estratégico y competitivo.

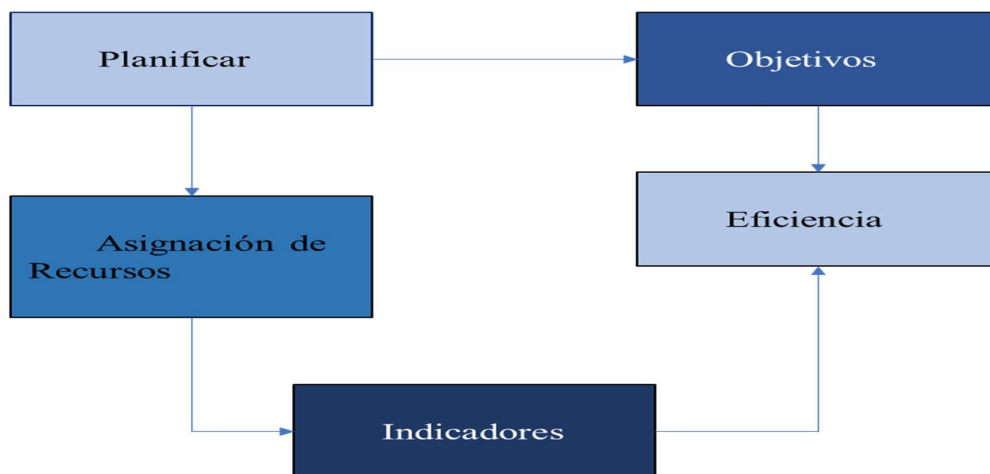
- Planificar: Se deben tener objetivos, procesos y recursos establecidos para que los mismos puedan generar los resultados esperados de acuerdo con las estrategias de la organización para poder identificar los riesgos y las diferentes oportunidades.
- Hacer: En esta etapa se debe de implementar lo que se planificó realizar en la estrategia que se va a utilizar.

- Verificar: Se debe de realizar el seguimiento de acuerdo con la planificación que se implementó, para con esto medir la eficiencia de los procesos y poder notificarlos resultados.
- Actuar: Ejecutar acciones correctivas para el mejoramiento continuo del sistema siempre y cuando sea necesario.

Las Administradoras de Fondos concentran sus operaciones en las ventas, descuidando el área de recaudación donde se va midiendo el impacto y la efectividad de las ventas alcanzadas por parte de los vendedores, por tal razón, la aplicación del modelo estratégico para la determinación de un territorio de ventas apropiado contribuye para el crecimiento que ambicionan las Administradoras de Fondos.

#### 4.9.1 Etapa 1: Plan – Planificar

Es la etapa más influyente, para el cumplimiento de esta, se pueden realizar grupos de trabajo donde los actores de la empresa, teniendo en cuenta las metas a alcanzar, al igual que los indicadores de control y las herramientas a utilizarse.



**Figura 5** Etapa 1: Planificar  
Elaborado por: Villamar (2021)

- **Objetivos SMART:** Ayudan a verificar si los objetivos son medibles, alcanzables, relevantes y si están dentro de la línea de tiempo y enfocadas a la estrategia de la empresa:
  1. Segmentar de manera adecuada el territorio de ventas
  2. Optimizar los recursos y tiempo del personal de cobranza.
  3. Medición a través de los Indicadores.
  
- **Asignación de Recursos:** Se van a determinar cuáles son las áreas dentro del modelo que van a aportar a verificar el correcto establecimiento del territorio de ventas, procesos de cobranza y seguimiento de la recaudación, los mismos que tiene parámetros diferentes de medición.

**Tabla 11** Asignación de Recursos

Departamentos	Personal	Responsables
Ventas	Jefatura de Ventas	Jefatura de Ventas
	Supervisores de Venta	
	Vendedores	
Servicio al Cliente (Recuperación de la recaudación)	Jefatura de Servicio al Cliente	Jefatura de Servicio al Cliente
	Gestora de Recaudaciones	
	Oficiales	

**Elaborado por:** Villamar (2021)

- **Indicadores:** Son características que nos permiten medir y observar cómo se está dando el proceso y el progreso que se va obteniendo, en caso de que el indicador no sea el % esperado, se evalúa y se cambia la estrategia.

## Área Comercial

**Tabla 12** Indicadores área comercial

	Nombre del Indicador	Fórmula
1	Eficiencia	$\frac{\text{Número Producción Real}}{\text{Número Producción estándar}} * 100$
2	Índice de fidelización	$(\text{Número de clientes} * \text{Número de ventas totales}) / 100$
3	Tasa de cierre	$\frac{\text{ventas cerradas en el mes}}{\text{leads totales durante ese mes}}$
4	Ventas por vendedor	$\frac{\text{Número ventas de un vendedor en un período de tiempo}}{\text{Número ventas totales en el mismo periodo}}$

**Elaborado por:** Villamar (2021)

## Área Servicio al Cliente

**Tabla 13** Indicadores servicio al cliente.

	Nombre del Indicador	Fórmula
1	Antigüedad Promedio de deuda	Fecha de Obligación - Fecha Actual
2	% Deuda Vencida	$\frac{\text{Cantidad de la deuda}}{\text{Tiempo}}$
3	% Satisfacción del Cliente	$\frac{\text{Número de Valoración positiva}}{\text{Total de Valoración obtenida}} * 100$
4	Ratio de conversión de llamadas telefónicas	$\frac{\text{Número de Llamadas efectivas}}{\text{Total, de llamadas}} * 100$
5	KPI de recaudaciones	Monto de la recaudación del día - Mondo de la recaudación del día anterior

**Elaborado por:** Villamar (2021)



## **4.5.2 Etapa 2: Do - Hacer**

Aquí se emplearán en primera instancia la segmentación de la siguiente manera:

### **Determinación territorial**

La determinación del territorio de ventas es importante ya que aporta a mejorar la cobertura del mercado de las Administradoras de Fondos, reforzar la relación con los clientes, construir una fuerza de venta más eficiente y evaluar mejoras en el equipo de ventas, con la selección correcta del territorio permitirá contar con la efectividad en la venta de los vendedores.

### **Límites geográficos**

La revisión y designación tiene que ser definida por:

1. La zona de ventas tiene que estar localizada en un área que facilite su adecuada y rentable cobertura.
2. Se deben definir de manera correcta sus límites geográficos para facilitar la tarea de valoración y control.
3. Se debe evaluar los límites geográficos donde se haya tenido mayor efectividad, clientes con estatus económico medio – alto.

### **Clientes potenciales**

Se debe de tener en consideración lo siguiente:

1. Determinar a un grupo de clientes actuales y potenciales sobre todo con demanda solvente y un buen presupuesto.
2. Realizar una investigación de ciertos datos:  
Nombre, sexo, aficiones, gustos, edad, preferencias y frecuencias de compras y pagos.

## **Servicios**

El personal de ventas debe de estar familiarizado directamente con los servicios que brinda las Administradora de Fondos:

1. Determinar un cronograma de capacitaciones mensuales por parte de los supervisores.
2. Categorizar al segmento de los posibles clientes potenciales efectivos para poder ofrecer el servicio

## **Análisis de cuentas**

En esta parte, se debe tomar en cuenta que los datos bases de los clientes a los que previamente se han seleccionado, identificando si tienen cuentas potenciales y si su ubicación geográfica consta dentro de la zona preseleccionada.

Una vez que se selecciona las unidades geográficas:

Se debe realizar una auditoría de cada unidad geográfica de control, con el objetivo de identificar a los clientes y prospectos y determinar qué tanto potencial de ventas existe para cada cuenta.

1. **Las cuentas se deben identificar por nombre:** Existen muchas fuentes que contienen esta información. Por ejemplo, la Sección de Páginas Amarillas del directorio telefónico, la misma que se ha computarizado.
2. **Calcular el potencial total de ventas:** Realizar el análisis sobre el potencial total de ventas vs el mercado.

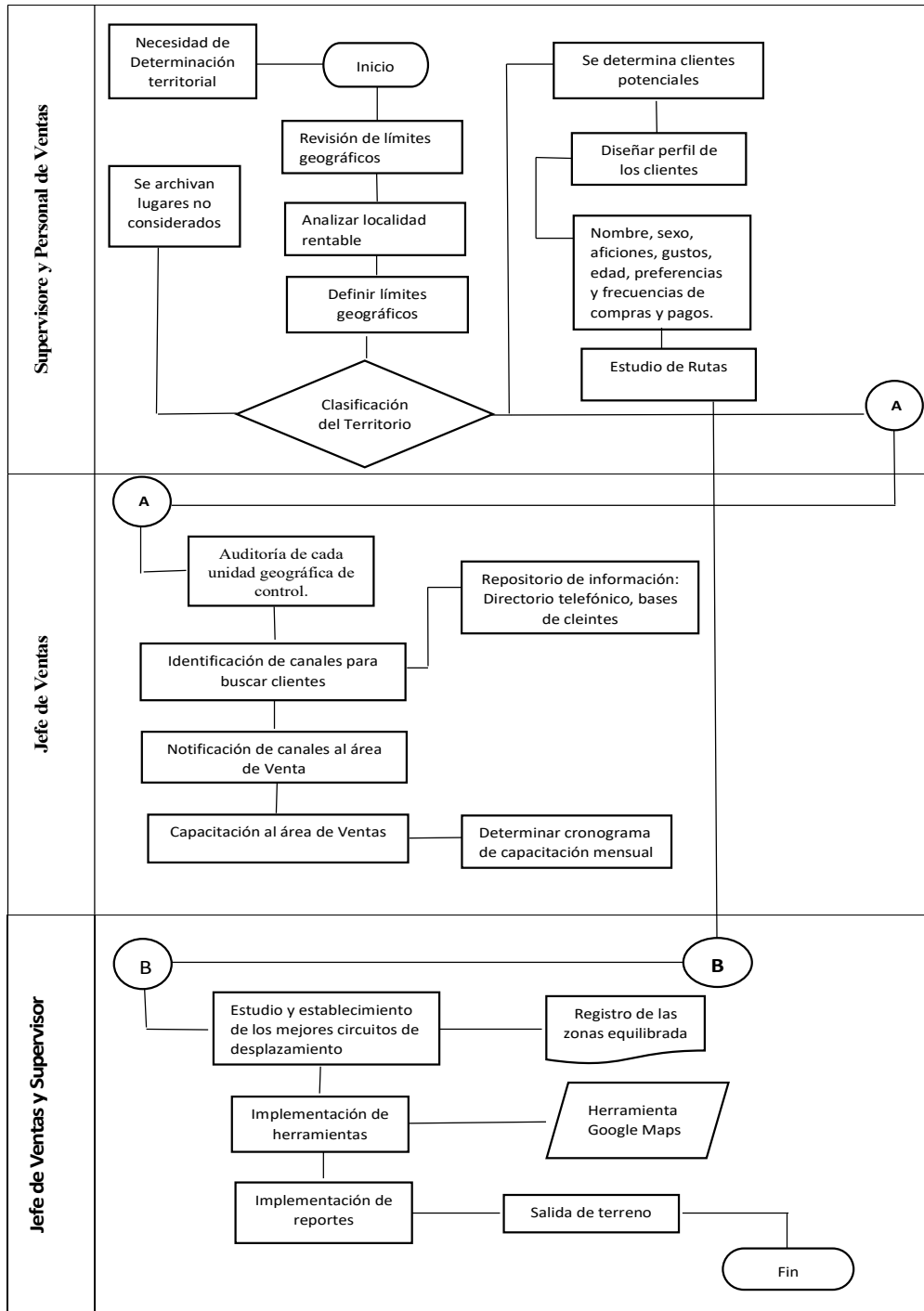
## **Estudio de rutas**

El estudio de rutas es de vital importancia para la previsión y coordinación de tiempo y espacio en el traslado de los vendedores para realizar la función de vender el servicio para

las Administradoras de Fondos, el objetivo de la terminación correcta de la ruta es reducir la fatiga de vendedora al momento de desplazarse, localizar de manera rápida y oportuna a los vendedores, mejorar el tiempo de desplazamiento y permite reducir los gastos de movilización innecesaria.

Se busca optimizar el tiempo de los vendedores:

1. Se debe de realizar un estudio y establecimiento de los mejores circuitos de desplazamiento que deba realizar el vendedor.
2. Se debe cubrir las zonas de manera equilibrada.
3. Integrar la herramienta Google maps al personal de ventas.
4. Implementación de reportes de salida al terreno para medir tiempos y distancias de cada visita.



**Figura 6** Flujograma de modelo de determinación del territorio de venta.

Elaborado por: Villamar (2021)

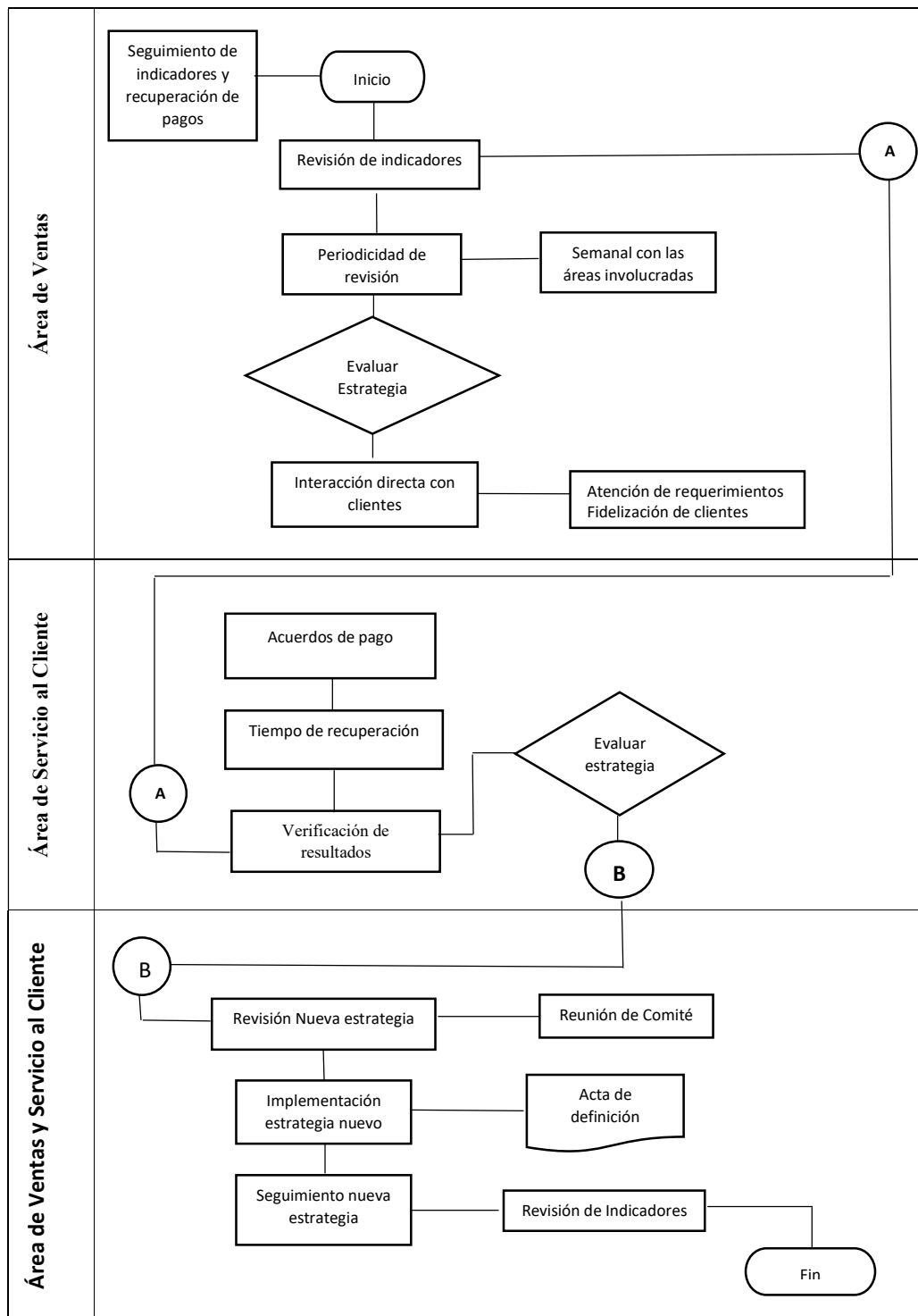
### 4.5.3 Etapa 3 CHECK - Verificar

La mejoría de la situación problemática dependerá de los objetivos planteados previamente en la etapa de Planificación, para ello las herramientas que pueden ser utilizadas para el mismo serían las siguientes:



**Figura 7** Flujo de control  
Elaborado por: Villamar (2021)

- **Acuerdos de pago:** Es necesario que los clientes impagos, puedan llegar a un acuerdo y así lograr disminuir dicha situación que afecta a las Administradoras de fondos
  1. Se debe de contar con una base segregada de los clientes que presentan falta de pagos de 3 y 6 meses.
  2. La gestión de recuperación se debe realizar mediante gestión telefónicas y dar seguimiento a la efectividad de pagos.
- **Seguimiento mediante indicadores:** Se debe de realizar seguimientos de manera semanal para verificar la efectividad de recuperación y de ventas nuevas del área comercial.
- **Interacción directa con clientes:** Los vendedores deben de continuar con constante contacto con los clientes, ya sea cara a cara o mediante vía telefónica.
  1. Atención de requerimientos de manera inmediata.
  2. Fomentar la fidelización con el cliente.



**Figura 8** Flujograma seguimiento de indicadores y recuperación de pagos  
 Elaborado por: Villamar (2021)

#### 4.5.4 Etapa 4 ACT – Actuar

En esta etapa se analizan las herramientas que pueden ser utilizadas para el desarrollo de la propuesta, es por ello, que se plantean las siguientes como ejemplares para la realización de este.

#### Estrategias

Mediante las presentes estrategias de marketing y comunicación se pretende dar visibilidad a las Administradora de Fondos, y de esta manera captar más clientes en el futuro, por medio de estas herramientas se proporcionará la información buscada por los clientes de manera orgánica y directa, de una forma eficiente, lo cual será beneficioso para la empresa en la que se aplique.

**Tabla 14** Estrategias de Marketing y Comunicación

<b>Estrategias marketing</b>	<b>Estrategias Comunicación</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Google Analytics	<input type="checkbox"/> Webinars
<input type="checkbox"/> Google Trends	<input type="checkbox"/> Couching Liderazgo y Finanzas
	<input type="checkbox"/> Publicidad y Redes Sociales

**Elaborado por:** Villamar (2021)



**Figura 9** Herramientas de marketing y comunicación

**Elaborado por:** Villamar (2021)

#### 4.6 Beneficios de la propuesta

El presente modelo servirá como apoyo para determinar un territorio de ventas para las Administradoras de Fondos, donde las áreas beneficiadas directamente serán las de ventas y servicio al cliente (recuperación de recaudación); Esto se debe a que el modelo de determinación del territorio de ventas mejorará las ventas del área comercial.

Los principales beneficiarios de la propuesta serán las Administradoras de Fondos y todas aquellas empresas que dentro de su estructura organizacional comprendan el área de ventas y su actividad sea la de vender un servicio o producto, ya que con la metodología establecida contribuye a una mejor planificación del territorio de venta.



#### **4.6.1 Beneficiarios Directos**

Se consideran a las Administradoras de Fondos como beneficiarios directos tomando en cuenta que la designación del territorio de ventas, garantizando la efectividad de la venta, lo que elimina el riesgo de contar con falencias en el proceso de ventas y mejoras en los indicadores.

**Jefes de ventas:** Mediante las estrategias establecidas los jefes de esta área tendrán su determinación de territorio de venta de acuerdo con una zona geográfica factible para que las ventas sean efectivas, de esta manera podrán encomendar acciones concretas al personal de ventas, y de esta manera lograr que se cumplan los objetivos propuestos en las Administradoras de Fondos.

**Personal de ventas:** La designación del territorio de venta adecuado para el área comercial, traerá consigo efectividad en las ventas, ya que se van a desplazar a un lugar con mejor cobertura de mercado donde la venta será más factible, con la implementación de las rutas se mejorará el tiempo de recorrido de visitas, reducir el gasto innecesario por movilización.

#### **4.6.2 Beneficiarios Indirectos**

**Clientes:** Los clientes se verán beneficiados indirectamente por la implementación de la metodología que va a permitir recibir por parte de los vendedores un servicio de calidad, teniendo una retroalimentación por parte del personal de las Administradoras de Fondos.

### **4.7 Factibilidad de la aplicación**

El presente modelo es factible en cuatro aspectos:

#### **4.7.1 Factibilidad Técnica**

La factibilidad técnica de este proyecto se basa en que las Administradoras de Fondos cuenten con las estrategias adecuadas para una recaudación eficiente, y también sea

posible determinar un territorio de ventas exitosamente. Para poder llevar a cabo esta propuesta de manera exitosa y eficiente es necesario aplicar las diferentes estrategias direccionadas al área comercial.

#### **4.7.2. Factibilidad Económica**

El proyecto es factible de realizar ya que no va a incurrir en algún gasto que pueda afectar al presupuesto, el recurso va a salir de la misma empresa, los jefes o supervisores pueden llevar a cabo la metodología.

#### **4.7.3. Recurso humano**

Para el desarrollo de la propuesta se ha considerado al personal que actualmente trabaja en la compañía como las jefaturas y supervisores del área comercial, para que puedan utilizar la metodología desarrollada ya que son personas que cuentan con la experiencia en el área de ventas.

#### **4.7.4. Factibilidad Organizacional**

Las Administradoras de Fondos cuentan con manuales, procedimientos y personal del área de venta que va a permitir que la metodología se pueda utilizar para establecer un territorio de venta adecuado.

#### 4.8. Cronograma de actividades

Tabla 15 Cronograma de Actividades

<b>ACTIVIDADES</b>		<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar territorios básicos para las ventas</li> <li>• Determinar la potencialidad y situación del cliente previamente elegido.</li> <li>• Asignación de personal de ventas para territorios previamente estudiados</li> </ul>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar planes de cobertura territorial, es decir la planificación semanal del sector que ha sido seleccionado para las ventas.</li> <li>• Uso de herramientas digitales para potencializar la fidelidad de clientes</li> </ul>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar continuamente seguimiento de la recaudación</li> </ul>							

Elaborado por: Villamar (2021)

#### **4.9. Conclusiones**

De los resultados obtenidos mediante las técnicas aplicadas en la presente investigación, se pudo evidenciar que la falta de un territorio de ventas adecuado para el desarrollo de las funciones del área comercial, por la informalidad que existe al momento de realizar la venta genera una incidencia en la productividad y rentabilidad de la Administradora de Fondos.

Por otro lado, se observó que los indicadores de recaudación están dentro del 80% y 85% los mismo que no cumplen con la meta de la Administradora de Fondo que es llegar al 95% de efectividad en la recaudación, la incidencia se presenta por la falta de pagos de los partícipes.

La información teórica que se ha obtenido acerca del tema tratado ha permitido lograr establecer estrategias y etapas para una correcta determinación del territorio de ventas, brindando diferentes beneficios tanto a las Administradoras de Fondos como a las áreas que contribuyen en este proceso.

Se concluye que, mediante la aplicación del modelo para la determinación del territorio de ventas para las Administradoras de Fondos, las mismas tendrán la capacidad de contralar y realizar un seguimiento efectivo y oportuno que va a generar los resultados esperados en la venta de contratos y el incremento de la recaudación.

#### **4.10 Recomendaciones.**

Se recomienda a todas las Administradoras de Fondos aplicar el presente modelo basado en 4 etapas, para las áreas de venta y recaudación de manera que puedan efectuar una correcta gestión en sus actividades.

Es fundamental que las Administradoras de Fondos establezcan como procedimiento el seguimiento semanal de los indicadores más importantes, lo cual permitirá llevar un control más efectivo y poder implementar estrategias que permitan incrementar el porcentaje de éxito en ventas y en la recaudación.

Es importante que se tome como referencia los fundamentos teóricos investigados en este proyecto con el fin de ampliar conocimientos acerca de la determinación de territorios de ventas y su respectiva aplicación.

Implementar este modelo al plan estratégico de las Administradoras de fondos con el objetivo de mantener una correcta asignación de territorio de ventas y productividad por parte del personal de ventas.

## Bibliografía

- Acosta, Salas, Jimenez, & Guerra. (2018). La Administración de Ventas. *Economía, Organización y Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1498/La-administracion-de-ventas.pdf?sequence=1>
- Álvarez, Erlaiz, & Dominique. (2015). *Capital riesgo (private equity): aspectos regulatorios, mercantiles, financieros, fiscales y laborales*. Pamplona (Navarra): Aranzadi.
- Burbano, Ramirez, & Tapia. (2021). Fondos de Inversión: un análisis cuantitativo del mercado ecuatoriano. *Polo del conocimiento*, 6(4), 879-896. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926985>
- Cabo, J. (2019). Identificación de los procesos en una organización. *Centro de Estudios Financieros*. Obtenido de <https://www.gestion-sanitaria.com/9-identificacion-procesos-organizacion.html>
- Calduch, R. (2014). Métodos y técnicas de investigación internacional. Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/835-2018-03-01-Metodos%20y%20Técnicas%20de%20Investigacion%20Internacional%20v2.pdf>
- Campos, G., & Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 7(13), 45-60.
- Castells, A. (2019). Dirección de ventas y gestión de vendedores. *Asinko*. Obtenido de <https://www.asinko.com/faq/es/administradoras-de-fondos-de-inversion-en-ecuador>
- Celi, F. (2019). ANÁLISIS DE UN FIDEICOMISO DE INVERSIÓN CONSTITUIDO PARA COMPAÑÍAS QUE REQUIEREN OTORGAR MEJORES BENEFICIOS A SUS EMPLEADOS. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR MATRIZ. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17281/Tesis%20Fernando%20Celi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chase, R., & Jacobs, R. (2014). Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministro. D.F, México.
- CNF. (2020). Memorial 2020. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/04/transparencia/MEMORIA20.pdf>

- Correa, & Rubalcalva. (2013). Heurística recursiva de expansión mínima para el rediseño de territorios de venta. *Revista Ingeniería Industrial*, 12(2), 63-77. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4734945>
- Hernandez, S. (2013). Marco Metodológico. Maestría Educativa. Universidad Autónoma Del Estado de Hidalgo. Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Lectura/maestria/documentos/LECT86.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT86.pdf)
- Lawrence, J. (2019). Principios de administración financiera. Naucalpan de Juarez, Estado de México: Pearson Educación. Obtenido de <https://www.produbanco.com.ec/red-comercial/agencias-servipagos/quienes-somos-svp/>
- López, J. (2005). Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal. Barcelona: ECAFSA.
- Mark, J. (2009). Administración de Venta. D.F, México.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare*, 27(2), 328-342. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328>.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J Morphol*, 35(1), 227-232. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pantenetti, M. (2018). *Fondos Comunes de Inversión*. House grupo editorial. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books/about/Fondos\\_comunes\\_de\\_inversi%C3%B3n.html?id=EfhjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=es&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books/about/Fondos_comunes_de_inversi%C3%B3n.html?id=EfhjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Periche, Ramos, & Chamolí. (2020). a morosidad ante un confinamiento del Covid-19 en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Perú. Universidad Nacional Hemilio Varlizan. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5860/586066112004/html/>
- Pizzi, C. (4 de Julio de 2018). LAS 10 LLAVES DE LA COBRANZA. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/industria-azucarera-ventas-comercializacion-produccion.html>

- ReditumNews. (2019). Monitoreos Fondos de Inversión. Obtenido de <https://www.reditum.news/articulo/monitoreo-fondos-de-inersion-11-mayo-2021>
- Sinche, Mejía, & Paredes. (2016). MEJORA DEL PROCESO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA OVERALL PARA DISMINUIR LOS INDICADORES DE MOROSIDAD. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/618348/CFA\\_RJE\\_S.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/618348/CFA_RJE_S.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Soto, G. (2020). El retiro de fondos de pensiones por el COVID-19 y su impacto en la rentabilidad de las AFP, Perú-2020. Universidad Continental. Obtenido de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9885/3/IV\\_FCE\\_316\\_TI\\_Soto\\_Escobar\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9885/3/IV_FCE_316_TI_Soto_Escobar_2021.pdf)
- Suárez, R., & Villalobos, J. (2008). Tesis de grado e investigación cualitativa. Maracaibo: Archivo Arquidiocesano de Mérida-AAM: Universidad Católica Cecilio Acosta-UNICA.
- Tapia, G. (2016). CARACTERÍSTICAS DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN Y SU INCIDENCIA SOBRE EL SISTEMA FINANCIERO BOLIVIANO. UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/10134>
- Telégrafo, E. (Junio de 2019). *Las administradoras de fondos de inversión que se desarrollan en el país.* Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/las-administradoras-de-fondos-de-inversion-se-desarrollan-en-el-pais>
- Thompson, I. (2006). Tipos de Clientes. *Promonegocios*, 13-20. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>
- Vanegas, B. (1984). Zonas y Rutas de Venta. *Trabajo y seguridad social*, 20-26. Obtenido de <https://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/5031>
- Wilson, A. (2019). *Los fondos de inversión.* Antioch. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books/about/Los\\_Fondos\\_de\\_inversi%C3%B3n.html?id=UBmyDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=es&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books/about/Los_Fondos_de_inversi%C3%B3n.html?id=UBmyDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)



## ANEXOS

### Anexo 1 Modelo de entrevista a Gestora de Recaudaciones



#### UNIVERSIDAD LAICA DE GUAYAQUIL MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### ENTREVISTA A GESTORA DE RECAUDACIONES

- 1) ¿Existe alguna estrategia de marketing que esté direccionada la fidelidad del pago de los clientes?
- 2) En cuanto al servicio que la empresa presta a sus clientes, ¿qué problemas comunes se han presentado?
- 3) Considerando la respuesta anterior ¿cómo lo han solucionado?
- 4) ¿Si hay quejas de los clientes o inconsistencias en la cobranza, busca la solución, de ser así cuánto tiempo le toma para dar la solución al cliente?
- 5) ¿Cuáles consideras que son las tres principales situaciones que generan impagos por parte de los clientes?
- 6) ¿Cuentan con campañas de fidelización de clientes?
- 7) ¿Cuentan con campañas de clientes impagos?
- 8) ¿Cómo miden el nivel de recuperación de cartera de clientes impagos?
- 9) ¿Cree que el territorio de venta que manejan en la actualidad aporta para aumentar los índices de recaudación?
- 10) ¿Cuál piensa que es la mayor incidencia para que los clientes no realicen sus pagos?
- 11) ¿La zona donde realizan la venta los vendedores cree que inciden en la efectividad o no del pago?
- 12) ¿Las operaciones de ventas responden a las políticas de cobranza establecidas?
- 13) ¿Existe un manual donde se describen las funciones relacionadas con la operación de clientes impagos?
- 14) ¿Están establecidas las actividades específicas de cobranza dentro de la empresa?

15 ¿Qué factores cree usted que pueden afectar los índices de recaudación?

16 ¿Para regularizar los pagos de los clientes, ¿qué estrategias sugiere?



**UNIVERSIDAD LAICA DE GUAYAQUIL**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA A JEFE DE GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE**

1) ¿Existe alguna estrategia de marketing que esté direccionada a la fidelidad del pago de los clientes?

2) ¿Si hay quejas de los clientes o inconsistencias en la cobranza, busca la solución, de ser así cuánto tiempo le toma para dar la solución al cliente?

3) ¿Cuáles consideras que son las tres principales situaciones que generan impagos por parte de los clientes?

4) ¿Cuentan con campañas de fidelización de clientes?

5) ¿Cuentan con campañas de clientes impagos?

6) ¿Cómo miden el nivel de recuperación de cartera de clientes impagos?

7) ¿Cree que el territorio de venta que manejan en la actualidad aporta para aumentar los índices de recaudación? Se encuentra al momento limitado por la pandemia, las ventas se realizan de manera telefónica.

10) ¿Cuál piensa que es la mayor incidencia para que los clientes no realicen sus pagos?

11) ¿La zona donde realizan la venta los vendedores cree que inciden en la efectividad o no del pago?

12) ¿Las operaciones de ventas responden a las políticas de cobranza establecidas?

13) ¿Existe un manual donde se describen las funciones relacionadas con la operación de clientes impagos?

14) ¿Están establecidas las actividades específicas de cobranza dentro de la empresa?

15) ¿Qué factores cree usted que pueden afectar los índices de recaudación?

16) ¿Para regularizar los pagos de los clientes, ¿qué estrategias sugiere?

### Anexo 3 Modelo de entrevista a Gestora de Operaciones



**UNIVERSIDAD LAICA DE GUAYAQUIL**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **ENTREVISTA A GESTORA OPERACIONES**

1. ¿Cree que la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?
2. ¿Los procesos que se están utilizando en función del territorio de ventas, ¿cree usted que es el correcto?
3. ¿El índice de morosidad actualmente es alto?
4. ¿Qué factores cree usted que pueden afectar los índices de recaudación?
5. ¿Cuentas con validaciones antes de ingresar un contrato y de qué manera se realizan?
6. ¿Cómo controlan los índices de recaudación, cuenta con KPI?
7. ¿De qué manera realizan la gestión con los Bancos cuando no se puede debitar el monto del aporte?
8. ¿Qué tipo de estrategia mantienen con el área comercial para regularizar las cuentas que no se han podido debitar?
9. ¿Cuenta con perfiles de clientes para determinar el no pago de manera mensual?
10. ¿Cuentan con un comité para evaluar el comportamiento de la recaudación?
11. ¿Cuentan con indicadores para medir el porcentaje de clientes que han sido gestionados?
12. ¿Cuentan con indicadores para medir el porcentaje promedio de cobranza?
13. ¿Cuentan con indicadores para medir el porcentaje de la deuda que se encuentra vencida?
14. ¿Cuentan con estrategias para mejorar los niveles de recaudación?



### **ENTREVISTA A SUPERVISOR DE VENTAS**

1. ¿Considera usted apropiado una metodología para establecer el territorio de ventas?
2. ¿Considera importante contar con una distribución por sectores para cada sala de ventas y de qué manera incide en el indicador del territorio de venta?
3. ¿Ustedes aportan a la selección del territorio de ventas?
4. ¿Tienen variables definidas para la selección adecuada de las zonas geográficas para realizar la venta?
5. ¿Considera usted, que el territorio de ventas influye en la recaudación? ¿de qué manera?
6. En cuanto al desenvolvimiento del cuerpo laboral de la empresa, ¿cuáles son los niveles de capacitación que actualmente están recibiendo?
7. ¿Cómo es el clima laboral? frente a situaciones negativas, por ejemplo, ¿atraso de pagos por parte de los clientes?
8. ¿Mantiene reuniones semanales para determinar el desempeño de las ventas de los vendedores?
9. En lo que concierne a la gestión de cobranzas ¿qué factores cree que son los provoca un desajuste de cobranzas?
10. ¿Cuánto se tarda en visitar a un cliente?
11. ¿Se tiene determinado y cuantificado el tiempo para la venta?
12. ¿Cuántas visitas hay que hacer de manera diaria para cumplir con la meta de manera mensual?
13. ¿Cuentan con un proceso de ventas establecido?
14. ¿Conoce cuáles son los obstáculos al momento de ofrecer el producto?
15. ¿Cuentan con un perfil del cliente para establecer la venta?

16. ¿Cuentan con reportes de cierre de ventas diarias para medir la productividad de los vendedores?

17. ¿Considera usted importante los reportes de salida a terreno y de qué manera aporte para la venta?

18. ¿Cómo se mide el logro de las ventas por cada sala de venta?



**UNIVERSIDAD LAICA DE GUAYAQUIL**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA JEFE DE OPERACIONES**

1. ¿Cree que la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?
2. Los procesos que se están utilizando en función del territorio de ventas, ¿cree usted que es el correcto?
3. ¿El índice de morosidad actualmente es alto?
4. ¿Qué factores cree usted que pueden afectar los índices de recaudación?  
Falta de cultura del ahorro, falta de ingresos, no se establecen prioridades, situación mundial debido a la pandemia.
5. ¿Cuentas con validaciones antes de ingresar un contrato y de qué manera se realizan?
6. ¿Cómo controlan los índices de recaudación, cuenta con KPI? Correcto.
7. ¿De qué manera realizan la gestión con los Bancos cuando no se puede debitar el monto del aporte?
8. ¿Qué tipo de estrategia mantienen con el área comercial para regularizar las cuentas que no se han podido debitar?
9. ¿Cuenta con perfiles de clientes para determinar el no pago de manera mensual?
10. ¿Cuentan con un comité para evaluar el comportamiento de la recaudación?
11. ¿Cuentan con indicadores para medir el porcentaje de clientes que han sido gestionados?
12. ¿Cuentan con indicadores para medir el porcentaje promedio de cobranza?
13. ¿Cuentan con indicadores para medir el porcentaje de la deuda que se encuentra vencida?
14. ¿Cuentan con estrategias para mejorar los niveles de recaudación?



**UNIVERSIDAD LAICA DE GUAYAQUIL**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **ENTREVISTA JEFE DE VENTAS**

¿Cómo determinan la Zona Geográfica para establecer la venta para los Vendedores?

¿La unidad básica de control (Zona Geográfica) es la acorde de acuerdo con el tipo de producto que ofrecen?

Los procesos que se están utilizando en función del territorio de ventas, ¿cree usted que es el correcto?

Los vendedores, cliente y zona geográfica ¿son viables, es decir, son coherentes, compatibles económica, social y eficientemente?

¿Cuáles de sus territorios de venta tienen más éxito y en qué parte geográfica se encuentra, duplicaría sus esfuerzos en esta zona geográfica?

¿Cuentan con mediciones, KPI de los territorios de ventas para ir midiendo y evaluando su efectividad y crecimiento?

¿Cree que la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?

¿Realizan una evaluación del perfil del cliente para la venta? ¿A qué tipo de evaluación es sometido el cliente?

¿El índice de morosidad que mantiene los clientes actualmente es alto?

¿Cuáles consideras que son las tres principales situaciones que generan impagos por parte de los clientes?

¿Qué factores cree usted que pueden afectar los índices de recaudación?

Desde su perspectiva ¿Cuáles son las limitaciones la que se enfrenta la empresa que están afectando directa e indirectamente las ventas de la misma?

¿Geográficamente dónde se encuentran situados la mayor parte de sus clientes?

¿Cuántos vendedores tienen, considera que le hace falta más personal de venta para la captación?

¿Cómo mantiene motivado a su equipo de ventas?

¿Cuáles son las claves para dar (y recibir) un buen feedback?

¿Prospecta clientes con el perfil deseado por la empresa?

¿Cuentan con un proceso de ventas establecido?



¿El vendedor conoce los límites de su territorio de venta y cuáles son sus clientes potenciales o actuales?

¿El vendedor cuenta con capacitaciones constantes que le permita tener conocimiento y solventar cualquier inquietud del cliente en cuanto al producto que están ofreciendo?

¿Existe una escuela de venta, que permita capacitar a los vendedores que tienen una baja productividad?



**Anexo 7** Ficha de guía de observación Salida a Terreno Vendedores

Ficha de Observación		
<b>Fecha</b>	<b>Proceso</b>	
<b>Lugar</b>	<b>Área</b>	
<b>Observador</b>		
<b>Hora Inicio</b>	<b>Hora Final</b>	
<b>Aspectos de Salida al Terreno del vendedor</b>		
<b>Aspectos de medición del nuevo vendedor</b>		
<b>Aspectos relativos a la descripción del espacio en el cual se desempeñan las personas y el uso de los recursos</b>		
<b>Aspectos relativos a la comunicación de la persona de Ventas</b>		
<b>Aspectos relativos al liderazgo del Supervisor de Ventas</b>		



**Anexo 8** Ficha de guía de observación Seguimiento de la Recaudación

Ficha de Observación			
<b>Fecha:</b>		<b>Proceso</b>	
<b>Lugar:</b>		<b>Área</b>	
<b>Observador</b>			
<b>Hora Inicio</b>		<b>Hora Final</b>	
<b>Aspectos relevantes del seguimiento a la recaudación</b>			



**Anexo 9** Ficha de guía de observación Asesor Nuevo

Ficha de Observación			
<b>Fecha</b>		<b>Proceso</b>	
<b>Lugar</b>		<b>Área</b>	
<b>Observador</b>			
<b>Hora Inicio</b>		<b>Hora Final</b>	
<b>Aspectos relativos al momento de seleccionar el personal de venta</b>			
<b>Aspectos relevantes del vendedor que ha sido selecciona para trabajar</b>			
<b>Aspectos de Salida al Terreno del vendedor</b>			
<b>Aspectos de medición del nuevo vendedor</b>			
<b>Aspectos relativos a la descripción del espacio en el cual se desempeñas las personas y el uso de los recursos</b>			
<b>Aspectos relativos a la comunicación del nuevo personal con su entorno</b>			
<b>Aspectos relativos al liderazgo del Supervisor de Ventas</b>			

**Anexo 10** Curriculum Vitae de expertos validadores de instrumentos de investigación

**MAGALY ALEXANDRA CÓRDOVA LAGOS**



Alameda del Río, Mz 2799, villa 3  
Teléfonos: 09-97255047 / 09-92101481  
Guayaquil – Ecuador

**INFORMACIÓN PERSONAL**

---

- **Fecha de Nacimiento:** 9/Dic./1984
- **Lugar de Nacimiento:** Sucumbíos
- **Estado Civil:** Casada
- **Nacionalidad:** Ecuatoriana
- **Cédula de identidad:** 0401259742

**EDUCACIÓN**

---

- **Superiores**  
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
Título obtenido:  
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.
- **Secundaria**  
COLEGIO FISCOMISIONAL TECNICO “LA MERCED”  
Título obtenido:  
Contadora Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración  
Especialización “Contabilidad”

**CURSOS Y MÁS ACTIVIDADES**

---

- Participación en la capacitación sobre “Prevención de Lavado de Activos: Responsabilidades, Riesgos y Obligaciones, Análisis Patrimonial y Debida Diligencia de los sujetos obligados del

Mercado de Valores" desarrollada el 13 de diciembre del 2019 con una duración de 2 horas, en Guayaquil-Ecuador

- Participación en la capacitación sobre "Prevención de Lavado de Activos en el Ecuador" brindado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros bajo la coordinación de la Asociación de Compañías Administradoras de Fondos y Fideicomisos Mercantiles del Ecuador, el 19 de noviembre del 2019 en Guayaquil-Ecuador
- Participación en el seminario "Fomentando una cultura de prevención en lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (PLAFT)" brindado por KPMG el 24 de octubre del 2019 en Guayaquil-Ecuador
- Participación en el taller "Metodología de Evaluación Nacional de Riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo del banco Mundial" brindado por la Unidad de Análisis Financiero y Económico y el acompañamiento de miembros del Banco Mundial los días 25, 26 y 27 de septiembre del 2019 en Quito-Ecuador
- Participación en curso brindado por la Unidad de Análisis Financiero y Económico ¿Cómo hacer una debida diligencia eficiente?, con 4 horas de duración el 23 de abril del 2019 en Quito-Ecuador
- Participación en curso brindado por la Unidad de Análisis Financiero y Económico "Procedimiento a seguir en caso de coincidencia en Listas", con 3 horas de duración el 24 de abril del 2019 en Quito-Ecuador
- Participación en curso brindado por la Unidad de Análisis Financiero y Económico "Sistema de Prevención de Riesgos: Elaboración del Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos, Elaboración de Matriz de Riesgos", con 16 horas de duración el 16 y 17 de mayo del 2018 en Quito-Ecuador
- Participación en curso "Prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo Oficiales de Cumplimiento Concesionarios Automotrices", capacitación virtual brindada por la Unidad de Análisis Financiero y Económica (UAFE), con 8 horas de duración el 2 de marzo del 2018
- Participación en curso "Prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo Oficiales de Cumplimiento Inmobiliarias y Constructoras", capacitación virtual brindada por la Unidad de Análisis Financiero y Económica (UAFE), con 8 horas de duración el 20 de febrero del 2018

- Participación en el taller práctico "Excel aplicado a los negocios" dictado por el MPC. Glen Robayo Cabrera, con 10 horas de duración el 17 de febrero del 2018
- Participación en curso "Fundamentos sobre prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos", capacitación virtual brindada por la Unidad de Análisis Financiero y Económica (UAFE), con 5 horas de duración el 15 de noviembre del 2017
- Participación en el taller "Desarrollo del Pensamiento" impartido en la Unidad Educativa LEMAS. Duración 12 horas en modalidad presencial. Mayo 2017
- Curso taller de Especialización en Gestión de Riesgos de LA/FD: "Implemente sus matrices de análisis de riesgos de LA/FD y de cumplimiento regulatorio en Excel". Duración 24 horas académicas. Mayo 2017.
- Participación en la capacitación "Prevención de Lavado de Activos Financiamiento del Terrorismo y Otros delitos" dirigida a los sujetos obligados que se dedican a administrar negocios fiduciarios; dictado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Duración 16 horas. Junio del 2016
- Participación en la **Visita in situ** del grupo técnico del GAFI (Grupo de Acción Financiera Internacional) para la evaluación de las medidas y procedimientos adoptados por el país para una adecuada Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo. Agosto/2015.
- Participación en el Programa de Formación y Actualización Académica en Prevención de Lavado de Dinero y Financiación del Terrorismo, impartido por la empresa Liderazgo – trainer Ab. Juan Pablo Rodríguez Cárdenas empresa Rics Management. Duración 21 horas académicas, realizado el 23 y 24 de junio del 2015
- Seminario Virtual "Como pueden las nuevas Tecnologías optimizar a bajo costo los planes de capacitación Anti Lavado de Dinero de las empresas" de Lavadodinero.com. – 60 minutos – 15/octubre/2014
- Participación en el VIII Encuentro de Expertos en Fiducia y Titularización denominado "Riesgo y mejores prácticas en los negocios de fideicomiso", en el cual participó como facilitador el Dr. Jorge Porras, presidente y Socio de la firma costarricense JP & Asociados, Consultores Fiduciarios S.A., auspiciado por la Superintendencia de Compañías – 8 horas – junio 19/2013

- Participación en el 4to. Encuentro Latinoamericano de Profesionales de Seguridad y Prevención de Lavado de Dinero 2012
- Participación en la preparación para la certificación Internacional CAMS – 2012
- Curso Experto en Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo, dictado por Arasco C.A. Duración 96 horas, febrero y abril del 2012
- Seminario Técnica de Habilidades Sociales y de Comunicación – Dictado por Senres el 25/Jun/2011 – 8 horas.
- Seminario tema: Desarrollo Integral para manejo de Procesos Administrativos – Nov./2010
- Computación SECAP  
(Word, Excel, Power Point, Mónica, Tmax, otros)

## **EXPERIENCIA LABORAL**

---

### **AFP GÉNESIS**

#### **Administradora de Fondos y Fideicomisos**

Año: Oct 2009 - Actualmente

Ciudad: Guayaquil - Ecuador

#### **Cargo:**

- Jefe de Gestión de Relaciones con Clientes
- Oficial de Cumplimiento
- Oficial de Cumplimiento y Analista de Siniestros
- Asistente de Siniestros y Pagos

### **ASERTEC**

#### **Broker de Seguros**

Año: Jun 2009 – sept 2009

Ciudad: Guayaquil - Ecuador

#### **Cargo:**

- Ejecutiva de Cuentas de seguros de personas

### **PRODESEG**

#### **Broker de Seguros**

Año: Ene 2009 – Jun 2009

Ciudad: Guayaquil - Ecuador

#### **Cargo:**

- Ejecutiva de Cuentas de seguros generales



**Motocicletas y Accesorios MOTOACCESS**

Año: Oct 2007 - Ene 2008

Ciudad: Quito - Ecuador

**Cargo:**

- Asistente Contable – pago a proveedores (En liquidación)

**APESE****Broker de Seguros**

Año: May 2007 – Oct 2007

Ciudad: Quito - Ecuador

**Cargo:**

- Ejecutiva de Cuentas

**PAN AMERICAN LIFE INS. CO.****Aseguradora**

Año: mar 2005 - Abr 2007

Ciudad: Quito - Ecuador

**Cargos:**

- Ejecutiva de Servicio al Cliente (CRMC)
- Asistente de Mesa de Control.
- Operadora

**REFERENCIAS PERSONALES**

---

Ing. Ma. Verónica Salgueiro

Jefe de Operaciones

AFP GENESIS Administradora de Fondos y Fideicomisos

Guayaquil - Ecuador

Tíf: 04-2887-666 ext. 136

Cel.: 0994740149

Sra. Ma. José Piedra

Oficial de Cumplimiento Titular

EASY PAGOS

Guayaquil - Ecuador

Tíf: : 0983160663

Sra. Yessenia Córdova

Jefe de Operaciones

EQUIVIDA S.A.

Guayaquil - Ecuador

Tíf: 04- 3701800 Ext: 2430