



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TEMA:**

**INCIDENCIA DEL DESARROLLO DEL PROCESO COMERCIAL  
EN LA GESTIÓN DE LA COBRANZA EN LA EMPRESA  
CITYBOX EN EL PERIODO 2015.**

**AUTORA:**

**BARROZ ANDRADE BETSAIDA MAGDALENA**

**TUTOR:**

**ING. MARLON LÓPEZ PERERO.**

**GUAYAQUIL, ECUADOR**

**2017**

# **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: **“Incidencia del desarrollo del proceso comercial en la gestión de la cobranza en la empresa Citybox en el periodo 2015”**

## **TECNOLÓGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El problema de investigación se refiere a: **“¿Cómo incide el desarrollo del proceso comercial en la gestión de la cobranza en la empresa Citybox en el periodo 2015?”**

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por la Egresada:

**Barroz Andrade Betsaida Magdalena**

Tutor:

**Ing. Marlon López Perero**

## **AUTORÍA NOTARIADA**

Los criterios e ideas expuestos en el presente trabajo de graduación con el tema: Incidencia del desarrollo del proceso comercial en la gestión de cobranza en la empresa Citybox en el periodo 2015, de la carrera Administración de Empresas del Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología, son de absoluta responsabilidad del autor y no constituye copia o plagio de otras tesis presentadas con anterioridad.

Autora:

**Barroz Andrade Betsaida Magdalena**

## DEDICATORIA

En el presente trabajo he puesto mi mayor esfuerzo y dedicación para cumplir un objetivo más de los que me he propuesto realizar; con la guía y dirección de Dios en primer lugar, y de mi tutor que ha sido muy importante a lo largo de este proceso.

Quiero dedicar esta tesis a mis padres, quienes me han apoyado y empujado a seguir adelante a pesar de los obstáculos, y quiero decirles que este logro es también de ustedes, en gratitud a todo su esfuerzo.

A mi hija lanita, porque ha sido la fuerza que me ha levantado para continuar cada día para cumplir mis propósitos y pueda ver en mí un ejemplo de superación.

A mis compañeras y amigas por todo el tiempo compartido dentro y fuera de clases, sin duda también han sido mi motivación.

Y a mis seres queridos que con sus consejos y palabras de apoyo han aportado en gran manera dándome aliento para avanzar un escalón más en mi preparación profesional.

Betsaida Barroz Andrade.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios por haberme permitido llegar a estas instancias, por guiarme y darme la fortaleza necesaria para superarme.

A mis padres por sus consejos, apoyo y motivación, lo cual me ha impulsado a seguir adelante día tras día.

A mi hija por ser el motor de mi vida y mi inspiración para cada meta que me propongo, por las horas que no se las dediqué para asistir a clases, pero que serán recompensadas por el bienestar de ambas y servirán para cosechar grandes éxitos.

Agradezco también al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano por abrirme sus puertas para lograr este propósito. De la misma manera un gran agradecimiento a mi tutor Ing. Marlon López por toda la enseñanza brindada, por su paciencia y consejos, así también a todos mis profesores por compartir sus conocimientos, los cuales estoy segura serán de gran utilidad.

A mis compañeros de clases; y a mis amigas Lourdes y Priscilla por todo el tiempo compartido, por sus apoyo y consejos.

Betsaida Barroz Andrade.

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	I
AUTORÍA NOTARIADA .....	II
DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
CAPITULO I.....	4
EL PROBLEMA.....	4
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2    SITUACIÓN CONFLICTO .....	4
1.3    DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4    EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	8
2.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	8
2.1.2 ANTECEDENTES REFERENCIALES .....	9
2.1.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES .....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	14
2.3 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE .....	17
2.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE .....	18
CAPÍTULO III.....	19
METODOLOGÍA .....	19
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	19
3.1.1 HISTORIA.....	19
3.1.2 LA EMPRESA.....	19

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	32
3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	33
3.2.1 MÉTODO DEDUCTIVO.....	33
3.2.2 MÉTODO INDUCTIVO .....	34
3.2.3 MÉTODO CORRELACIONAL.....	34
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.5. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	37
3.6. OBSERVACIÓN.....	37
3.7. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	38
CAPÍTULO IV .....	40
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	40
4.2 PLAN DE MEJORAS .....	60
4.3. EVALUACIÓN IMPACTO.....	63
4.4 CONCLUSIONES .....	64
4.5 RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS.....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Plantilla total de trabajadores .....	22
TABLA N° 2 Principales productos o servicios... ..	26
TABLA N° 3 Análisis económico financiero de periodos anteriores de la empresa .....	30
TABLA N° 4 Otros indicadores.....	31
TABLA N° 5 Población.....	36
TABLA N° 6 Muestra.....	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Organigrama de la empresa.....	21
Figura N° 2 Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional .....	23
Figura N° 3 Principales clientes, proveedores y competidores... ..	25
Figura N° 4 Descripción del proceso objeto de estudio o puesto de trabajo .....	27
Figura N° 5 Análisis económico financiero de periodos anteriores... ..	31
Figura N° 6 Otros indicadores... ..	32
Figura N°7 Conoce los objetivos del departamento... ..	42
Figura N° 8 Necesidad de capacitación .....	43
Figura N° 9 Conoce sus funciones.....	44
Figura N° 10 Cumple sus funciones a tiempo.....	45
Figura N°11 Considera necesario un cronograma de actividades... ..	46
Figura N°12 Conoce las políticas de cobranza.....	47
Figura N°13 Está capacitado para hacer cobranza.....	48
Figura N°14 Tiene las suficientes herramientas para cobranza.....	49
Figura N°15 Personal capacitado en cobranza... ..	50
Figura N° 16 Otros mecanismos de cobro que se puede implementar .....	51

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta a los colaboradores de la empresa.....	72
Anexo 2 Encuestas... ..	75
Anexo 3 Cuestionario para entrevista a los directivos de la empresa .....	93
Anexo 4 Entrevista al directivo de la empresa.....	96
Anexo 5 Árbol de problemas... ..	98
Anexo 6 Árbol de Objetivos... ..	99





## **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración de Empresas.

### **Tema**

“Incidencia del desarrollo del proceso comercial en la gestión de la cobranza en la empresa Citybox en el periodo 2015”

**Autora:** Betsaida Magdalena Barroz Andrade

**Tutor:** Ing. Marlon López Perero.

### **RESUMEN**

El problema objeto de estudio se da en el departamento comercial de la empresa Citybox en la ciudad de Guayaquil, en el que se evidencian diferentes falencias ocasionadas por diversos factores que inciden en la gestión de cobranza, afectando la oportuna recuperación de cartera y generando pérdida de clientes. En el marco teórico se cita información literaria en temas de proceso comercial y gestión de cobro. Se utilizó el método correlacional, deductivo e inductivo. El tipo de investigación empleada fue descriptiva, explicativa y de campo. Se utilizó la técnica de recolección de datos para lo cual se empleó encuestas y entrevistas para el personal de la empresa; el objetivo fue conocer las causas que generan ineficiencia en el proceso comercial de la empresa y su incidencia en la gestión de cobranza. Los resultados se presentan mediante un árbol de problemas y objetivos. Este trabajo beneficia al personal de la empresa y los clientes de la misma.



Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración de Empresas.

#### TEMA

Incidencia del desarrollo del proceso comercial en la gestión de la cobranza en la empresa Citybox en el periodo 2015.

Autora: Betsaida Magdalena Barroz Andrade  
Tutor: Ing. Marlon López Perero.

#### ABSTRACT

The problem under study is in the commercial department of the company CityBox in the city of Guayaquil, which shows different bankruptcies caused by various factors that affect collection management, affecting the timely recovery of the portfolio and generating loss of customers. In the theoretical framework, literary information is cited on issues of business process and collection process. The correlational, deductive and inductive method was used. The type of research used was descriptive, explanatory and field. The data collection technique was used for which surveys and interviews were used for company personnel; the objective was to know the causes that generate inefficiency in the commercial process of the company and its incidence in the collection process. The results are presented through a tree of problems and objectives. This work benefits the staff of the company and its customers.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

¿Cómo incide el desarrollo del proceso comercial en la gestión de la cobranza en la empresa Citybox en el periodo 2015?

#### **Ubicación del problema en un contexto**

En la empresa Citybox no existe un departamento de cobranza, los asesores comerciales son los que realizan esta gestión entre otras funciones; y no están totalmente capacitados para realizar este trabajo.

Actualmente la empresa tiene montos altos de cartera vencida, tomando como referencia el año 2014, la cartera vencida por más de 90 días en el 2015 se ha evidenciado un aumento significativo.

#### **1.2 Situación conflicto**

El desarrollo del proceso comercial, genera ineficiencias en la gestión de cobranza en la empresa Citybox, en la ciudad de Guayaquil durante el año 2015.

Lo que se observa en el entorno es un aumento de las cuentas por cobrar, esto conlleva al aumento del riesgo en la recuperación de las cuentas por cobrar y una baja utilidad para la empresa; debido a una limitada capacitación al personal de cobranzas, por un reducido presupuesto y escasa gestión para la capacitación al personal.

Se observa también una reducida liquidez de la empresa, que ocasiona el incumplimiento de otras obligaciones de la empresa y un retraso en el mantenimiento general del edificio; la causa es, un escaso seguimiento y control en la ejecución de las actividades que realizan los recaudadores, por

el uso de un limitado cronograma de actividades y un escaso aprovechamiento de herramientas.

Se presenta en ocasiones un mal servicio, provocando un descontento en los clientes por la falta de comunicación, generando pérdida de clientes; esto se debe al limitado uso de mecanismos de cobro, por existir reducidos recursos, económico y humano, además de una limitada gestión en la implementación y aprovechamiento de tecnología.

Todas estas consecuencias conllevan a una alta tasa por las incidencias del desarrollo del proceso comercial, genera ineficiencias en la gestión de cobranza en la empresa Citybox.

### **1.3 Delimitación del problema**

**Campo:** Gestión financiera

**Aspecto:** Gestión de cobro

**Área:** Comercial

**Periodo:** 2015

#### **Variables de la investigación**

Variable independiente: Proceso comercial

Variable dependiente: Gestión de cobranza

### **1.4 Evaluación del problema**

**Delimitado.-** El presente problema se manifiesta en Ecuador, en la ciudad de Guayaquil, en el año 2015, y se basa en el estudio del área comercial, en la empresa Citybox y la incidencia que esta tiene sobre la gestión de cobro.

**Evidente.-** Este problema es evidente, porque se manifiesta en las actividades diarias que cumplen los empleados en el departamento comercial, generando efectos negativos en la empresa.

**Relevante.-** Es importante ya que a través del análisis del desarrollo del proceso comercial se quiere conocer las posibles causas que generan una deficiente gestión de cobro, para realizar una propuesta de mejora que beneficie a la empresa.

**Concreto.-** Es concreto porque a través del desarrollo de este proyecto se busca una propuesta de mejora en la gestión del área comercial.

**Viable.-** Este proyecto es viable porque la empresa necesita reducir los niveles de morosidad en la cartera de sus clientes y obtener mayor liquidez.

**Congruente.-** Tiene un fin lógico, ya que se basa en el área comercial, en la que se concentra la mayor operatividad de la empresa y de la que depende la rentabilidad de la misma.

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo general**

Proponer mejora para el proceso comercial de la empresa Citybox en el periodo 2015.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Fundamentar aspectos teóricos sobre el proceso comercial.
- Diagnosticar el proceso comercial para determinar los aspectos que inciden en la gestión de cobro en la empresa Citybox.
- Proponer mejoras para el proceso comercial de la empresa CityBox; de manera que se logre mejorar la gestión de cobro.

## **1.6. Justificación e Importancia**

**CONVENIENCIA.-** El desarrollo de esta investigación ayudará a tener un diagnóstico claro y posibilitará la identificación de aquellos problemas que se presentan en el departamento comercial y su incidencia en la gestión de cobro, las causas que generan un incremento en la cartera vencida.

**RELEVANCIA SOCIAL.-** Permitirá mantener un control adecuado sobre la aplicación de los procesos, y un manejo eficaz de los recursos y de esta manera lograr una mayor rentabilidad para el crecimiento de la empresa y por ende la apertura de más fuentes de trabajo lo que permite contribuir al desarrollo del buen vivir.

**IMPLACIONES PRÁCTICAS.-** Posibilitará la ejecución de acciones de mejora en el departamento, implementar y fomentar el aprovechamiento de herramientas que permitan llevar un adecuado control en el área comercial, logrando el cumplimiento de los objetivos planteados.

**UTILIDAD METODOLÓGICA.-** Servirá como referencia o guía de trabajo para la empresa y la dirección administrativa, permitiendo llevar un adecuado control en las operaciones y actividades de los empleados a fin de reducir la tasa de morosidad en la cartera de clientes y recuperar la liquidez.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Fundamentación Teórica**

La elaboración del marco teórico de una investigación permite conocer y analizar antecedentes, teorías y estudios realizados que sirven como referencia para conceptualizar mediante criterio propio y relacionar los términos más relevantes para interpretar de una mejor manera y sustentar el estudio del presente problema.

##### **2.1.1 Antecedentes históricos**

La actividad comercial tal y como la concebimos en nuestra sociedad es realmente antigua, nos remontamos a cuando el hombre agrupado en poblados superó el modelo de autoproducción y autoconsumo, empezando a realizar intercambios con otros poblados, llegando a la especialización en la compraventa, un ejemplo claro lo tenemos en los Fenicios, en la zona del Mediterráneo.

En épocas más recientes y concretamente en la revolución industrial, hay un incremento importante de la actividad comercial y su especialización hace que se incremente el comercio a nivel nacional e internacional, dando lugar esta ampliación de mercado al desarrollo de la distribución comercial.

La tendencia actual de nuestra sociedad se dirige hacia la estandarización y generalización de los gustos, deseos y necesidades de los consumidores a nivel internacional; en la misma medida, la competencia tiene lugar a escala internacional debido a la caída de las barreras arancelarias; estas circunstancias han hecho que los consumidores sean cada día más exigentes, precisando un valor añadido en la calidad de los productos y en los servicios postventa.

Por estas razones la distribución comercial cobra un papel relevante, haciendo posible la globalización de los mercados, convirtiéndose además en una herramienta estratégica competitiva. (Molinillo Jiménez, 2014).

### **2.1.2 Antecedentes referenciales**

No existe una investigación sobre el presente problema planteado, sin embargo se puede citar otros estudios que se relacionan y tienen cierta similitud con el presente tema de investigación.

### **2.1.3 Definiciones conceptuales**

#### **Proceso comercial**

Procesos comerciales tratan de la relación entre la empresa y sus canales de distribución y ventas (por ejemplo distribuidores, mayoristas, cadenas de menudeo, pequeño menudeo). El contacto de la relación es hecho a través de las fuerzas de venta, y las reglas de la relación son definidas por las políticas de precio y descuento (al distribuidor, al menudeo y al consumidor).

El objetivo de los procesos comerciales es maximizar el resultado de la empresa, vendiendo la mayor cantidad de productos, para el mayor número de personas, al precio que maximiza el margen. Ese objetivo debe ser buscado con mínimo coste, y de manera sostenible a largo plazo.

En procesos comerciales poco estructurados, el resultado depende apenas de:

- a) Calidad del producto
- b) Competitividad del precio
- c) Relaciones de los vendedores con los clientes. (Practical Team, 2015).



Por su parte (Valera, 2013) menciona que la comercialización consta de 4 fases:

- 1.- Atraer: Con un conjunto de esfuerzos destinados a lograr la atención de un cliente potencial hacia un producto o servicio. Consiste en publicidad, promociones, acciones de marketing directo y actividades informativas y cautivadoras por parte del equipo comercial.
- 2.- Vender: Presentando la mejor oferta de la mejor forma, sin haber dedicado demasiado tiempo para detectar las necesidades reales del contacto.
- 3.- Satisfacer: Ofreciendo al contacto el valor que realmente desea recibir por nuestro producto o servicio.
- 4.- Fidelizar: Es el objetivo final de toda acción comercial. Iniciar una relación duradera viendo al cliente como una fuente de ingresos crecientes usando los beneficios del marketing relacional.

### **Cobranza:**

Menciona (Deloitte, 2015) Así como ocurre en la dinámica del mercado, la forma de segmentar a los clientes en cobranza está cambiando. Tradicionalmente los segmentos se definían con base en el tiempo de morosidad y el número de pagos vencidos, sin embargo las instituciones financieras han encontrado mejores resultados con segmentaciones basadas en el costo de gestión de la cuenta y la probabilidad de pago.

Actualmente, la industria financiera está utilizando nuevas técnicas y herramientas de análisis en distintos ámbitos, con ello se pretende identificar las acciones más efectivas de cobranza y enfocar los esfuerzos hacia donde puede haber una mayor recuperación.

Las prácticas líderes se enfocan en mejorar el proceso de cobranza en cada una de las diferentes dimensiones de modelo operativo:

- Segmentos/Clientes
- Canales
- Productos
- Procesos
- Tecnología
- Gente
- Medición del desempeño. (p. 5-6).

El comportamiento de los clientes respecto a sus deudas con las instituciones financieras es influenciado por diversas causas. Es importante comprender estas causas para ofrecer productos de cobranza que se ajusten a las necesidades específicas de los diferentes clientes, con el objetivo de regularizar la cuenta o liquidar el monto. (p. 6).

**Segmentos/clientes:**

Si se clasifican las cuentas enfocándose prioritariamente en aquellas que permitan recuperar la cartera en menos tiempo, a diferencia de las que en cuya gestión, se emplea más tiempo y recursos teniendo pocas o casi ninguna probabilidad de que sea pagada. Esto requiere de un análisis previo e individual siendo necesario que se revise el historial o comportamiento de pago de cada cliente, así como los motivos que ocasionan el retraso.

**Canales:**

Señala (Deloitte, 2015) que Tradicionalmente, los canales que se utilizaban para establecer contacto o comunicación con el cliente eran vía telefónica y visitas personales. Por tanto en muchas ocasiones las instituciones financieras se encontraban limitadas por la calidad de los datos del cliente; los cuales dificultaban la negociación al momento de realizar la labor de cobranza. A raíz de esto se identificó la necesidad de incrementar los canales de comunicación con el cliente para aumentar el alcance de la cobranza. (p.6).

No obstante hay muchas empresas e instituciones que en la actualidad utilizan canales tradicionales como las llamadas telefónicas y visitas personales, por no contar con los recursos económicos o tecnológicos necesarios para implementar unos nuevos que posibiliten una óptima comunicación con sus clientes, o simplemente porque a través de estos tienen mayor efectividad, o cuyo mercado y lineamiento comercial y operacional así lo requiere; sin embargo cada entidad debe establecer sus propias estrategias, haciendo una medición de la efectividad de los canales que emplean para la gestión de cobranza enfocándose en sus propios objetivos.

En muchos casos es necesario que las entidades tengan cierta flexibilidad con el manejo de cobranza, ofreciéndoles a sus clientes la posibilidad de cumplir con su obligación, mediante convenios de pago, descuentos, extensión de plazo, etc. buscando siempre el beneficio mutuo, y evitar sobre todo que aumenten los niveles de morosidad y el monto de la cartera.

**Tecnología:**

Por su parte (Cepeda, 2010) señala que, la tecnología ha mejorado mucho permitiendo que ahora con poca inversión se pueda obtener sistemas de cobro eficientes a diferencia de lo que era antes, cuando la tecnología tenía un elevado costo. Además que permite seleccionar

proveedores de servicios tecnológicas de acuerdo a cada necesidad y por el tiempo que lo requiera. Menciona que entre las principales herramientas tecnológicas usadas están: el envío masivo de SMS, el Call-Center, control de gestores domiciliarios, limpieza de base de datos automática, entre otros.

### **Cobrador o Ejecutivo de cobranza:**

Según (Deloitte, 2015) La evolución del rol del ejecutivo, de cobrador a asesor financiero requirió de una redefinición del modelo organizacional. Los ejecutivos de cobranza ahora deben tener una visión integral del cliente, así como ser especialistas en el diagnóstico y manejo del nivel de morosidad, a fin de dar una atención personalizada y proponer soluciones integrales para cada cliente. De modo que es reorientada y enfocada a las necesidades del usuario, a fin de resolver sus preocupaciones financieras, estableciendo el convenio con la mayor probabilidad de éxito. (p. 9).

### **Medición del desempeño:**

Señala (Deloitte, 2015) “Los esfuerzos de las áreas de cobranza cada vez están más enfocados en tener un manejo más preciso de la información relacionada con la medición del desempeño, con el fin de fomentar la implementación de acciones concretas.” (p.10).

Por su parte (de Jaime, 2013) menciona que, Actualmente muchas empresas tienen grandes vacíos en la medición del desempeño de sus actividades comerciales, bien a nivel interno (procesos), bien a nivel externo (satisfacción del cliente final). Sin duda, lo anterior constituye una barrera para la alta gerencia, y en especial de la dirección comercial en la identificación de los principales problemas y en cuellos de botella que se presentan en el día a día y que perjudican ostensiblemente la competitividad de las empresas en los mercados y la pérdida paulatina de sus clientes. (p. 402).

## **2.2 Fundamentación legal**

Por ser CityBox una empresa de actividad comercial, domiciliada en la ciudad de Guayaquil, está regulada por las leyes ecuatorianas, por lo tanto debe acogerse a las disposiciones legales para operar de forma correcta cumpliendo con los que mencionamos a continuación:

Según el Código de Comercio del Ecuador, en el

Art. 1.- señala que “El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.”

De la misma manera en el

Art. 2.- dice que “Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.”

Además que, en Concordancia con el CODIGO CIVIL (LIBRO IV), Arts. 1462, 1463, el CODIGO DE COMERCIO, Arts. 35 y la ACTIVIDAD MERCANTIL, Gaceta Judicial 15, 1992 menciona que, “Se considerarán comerciantes a las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, domiciliadas en el Ecuador, que intervengan en el comercio de muebles e inmuebles, que

realicen servicios relacionados con actividades comerciales, y que, teniendo capacidad para contratar, hagan del comercio su profesión habitual y actúen con un capital en giro propio y ajeno.” De la misma manera, para ejercer sus actividades comerciales la empresa está en la potestad de contratar personal para lo cual, señala la Ley Orgánica de Justicia Laboral considerando que, el

Art. 33.- “La Constitución de la República establece que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”

Por su parte el Código de Comercio señala en el

Art. 123.- “Dependientes son los empleados subalternos que el comerciante tiene a su lado para que le auxilien en sus operaciones, obrando bajo su dirección.”

De ahí que, con base a la labor que desempeñan los empleados, de la cual es objeto de estudio el presente trabajo, el Código de Comercio establece:

Art. 127.- “Los dependientes encargados de vender por menor, se reputan autorizados para cobrar el producto de las ventas que hicieren; pero deberán expedir, a nombre de sus principales, los recibos que otorgaren.”

Por otra parte en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, en su última modificación el 13 de Octubre del 2011 la cual está vigente señala:

“Que, de conformidad con lo dispuesto por el numeral 7 del artículo 23 de la Constitución Política de la República, es deber del Estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características”

Art. 2.- “Definiciones.- Para efectos de la presente ley, se entenderá por:

Consumidor.- toda persona natural o jurídica que como destinatario final adquiera utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente ley mencione al Consumidor, dicha denominación incluirá al Usuario.

Contrato de Adhesión.- Es aquel cuyas cláusulas han sido establecidas unilateralmente por el proveedor a través de contratos impresos o en formularios sin que el consumidor, para celebrarlo, haya discutido su contenido.”

Art. 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes: 1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos; 2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad; 4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar; 5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida; 7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos; 8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

Art. 5.- Obligaciones del Consumidor.- Son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;
2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;
3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y,
4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

## **2.3 Variables de la investigación**

### **2.3.1 Variable independiente.**

Proceso comercial

El proceso comercial, como cualquier otro, debe invertir en formación y capacitación. No sólo técnica, también en metodologías avanzadas para la gestión de las relaciones con los clientes. El buen comercial se hace, no se nace. Se debe disponer de un mecanismo que permita identificar las necesidades formativas, darles respuesta y evaluar su eficacia. Una parte muy importante de esta formación debe ayudar a superar miedos e inseguridades de las personas, ya que las relaciones interpersonales, el eje principal de la gestión comercial, es una de las tareas más complejas de cualquier organización. (Jiménez, 2012).

Es importante realizar los procesos de forma integral para que los asesores estén en constante capacitación y ejecuten cada una de sus actividades en función de lograr los objetivos planteados conjuntamente con la mejora de las relaciones intrapersonales con los demás empleados ya que una buena comunicación permitirá optimizar los tiempos de respuesta.



### **2.3.2 Variable dependiente.**

#### Gestión de cobranza

La gestión de tesorería consiste en la previsión, control y conciliación de los cobros y pagos, y de la organización de los mismos. La gestión óptima no debe limitarse a depender de las circunstancias, permitiendo prever posibles tensiones y estudiar soluciones a los problemas con antelación. (Tena Rodriguez, s/f).

Una adecuada gestión de cobro se basa en el trabajo constante, cumpliendo cada proceso de forma ordenada y estricta para evitar que se creen situaciones complejas, lo cual genera retraso en el cumplimiento de las metas.

Es importante tener claras las políticas y estrategias de cobro de la empresa para evitar desviarse del objetivo, además de realizar el debido seguimiento para la recuperación óptima de las cuentas, si la empresa mantiene en firme sus políticas de pagos generan una buena imagen hacia sus clientes aumentando su credibilidad, además de que podrá contar con liquidez para el cumplimiento de sus obligaciones con los proveedores.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Descripción de la empresa**

##### **3.1.1 Historia**

El concepto de las mini bodegas el cual comenzó en Estados Unidos hace más 40 años aproximadamente. En los últimos 20 años este concepto se ha difundido en varios otros países de Europa, Asia y las Américas, el cual ha ido mutando desde un humilde negocio manejado por una pareja hasta una industria establecida.

El grupo GEA y su presidente ejecutivo reconocieron en Ecuador la necesidad existente y la oportunidad de comenzar este negocio en la ciudad de Guayaquil y expandirse en el resto del país. (Citybox, 2008)

##### **3.1.2 La empresa**

Citybox es una empresa de servicios, cuya actividad principal es el arrendamiento de espacio físico y bodegaje de todo tipo de bienes y valores, el cual descongestionará los espacios de oficinas y casas no aprovechados, convirtiéndolos en espacios productivos.

Es un concepto muy moderno ubicado en la zona norte de la ciudad, dirigido al sector empresarial, comercial y doméstico, con unicidades funcionales desde 2 mts<sup>2</sup> hasta 20 mts<sup>2</sup> útiles para toda necesidad. Ofrece un servicio personalizado y cuenta con todas las seguridades para salvaguardar las pertenencias de los clientes, además de tener las facilidades para el acceso que este tipo de negocios lo requieren. (Citybox, 2008)

**Nombre:** Citybox mini bodegas C. A.

**Fecha constitución:** 20 de Agosto del 2008.

**Objeto social:**

“El proyecto tiene como finalidad básica servir a la comunidad mediante un servicio especializado de custodia de bienes y valores, el cual descongestionará los espacios de oficinas y casas no aprovechados, convirtiéndolos en espacios productivos.” (Citybox, 2008)

**Misión:**

“Ser la solución de almacenaje más eficiente, efectiva e inmediata, contando con la más alta tecnología, la mejor seguridad, una infraestructura de punta y en las mejores ubicaciones. Esto sumado al mejor servicio al cliente.”  
(Citybox, 2008)

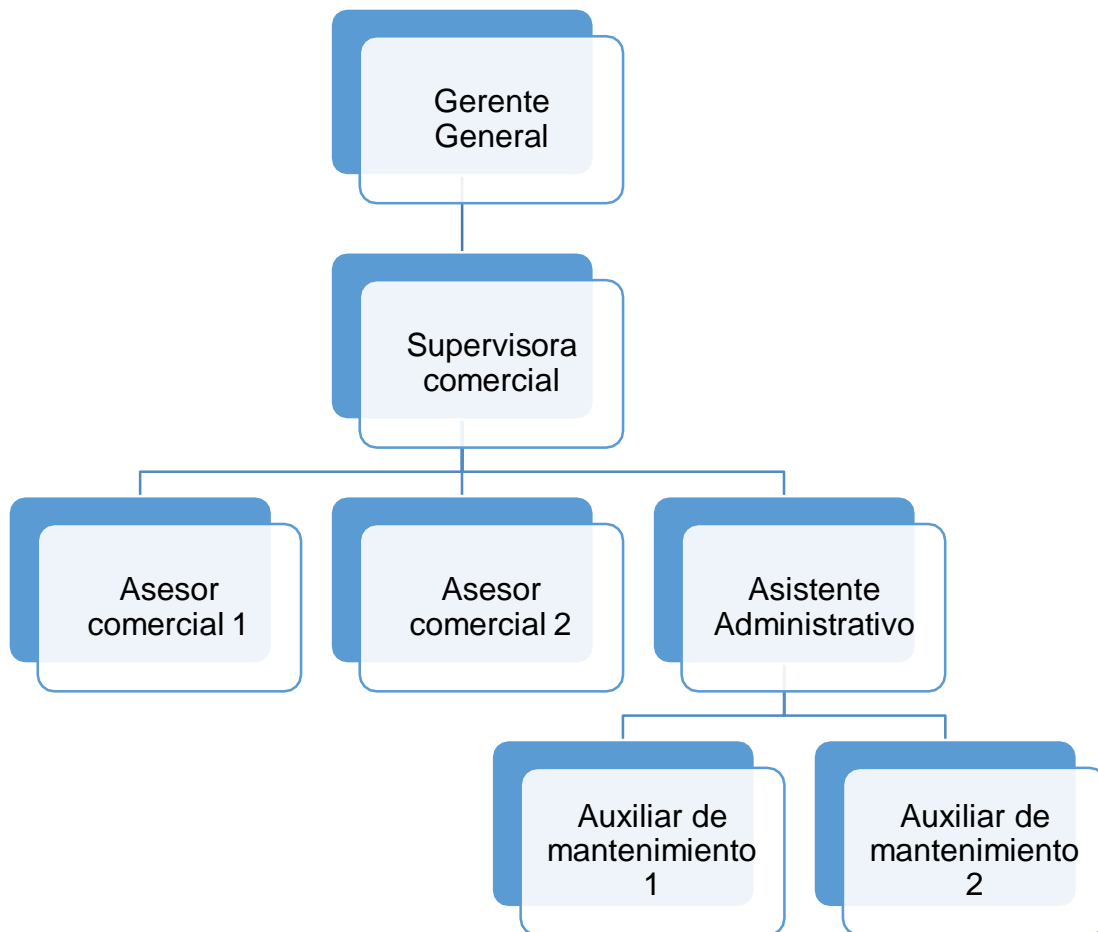
**Visión:**

La empresa no tiene definida una Visión, sin embargo se puede decir que es un proyecto que tiene como objetivo crecer, abriendo otros edificios con el mismo concepto dentro de la ciudad de Guayaquil y el país, enfocándose en satisfacer las necesidades de almacenaje de una forma eficiente para sus clientes.

**Estructura organizacional.** - La empresa opera con 7 trabajadores:

- Gerente General
- Supervisora comercial
- Asistente Administrativo
- Asesores comerciales (2)
- Auxiliares de mantenimiento (2)

**Figura N° 1 Organigrama de la empresa**



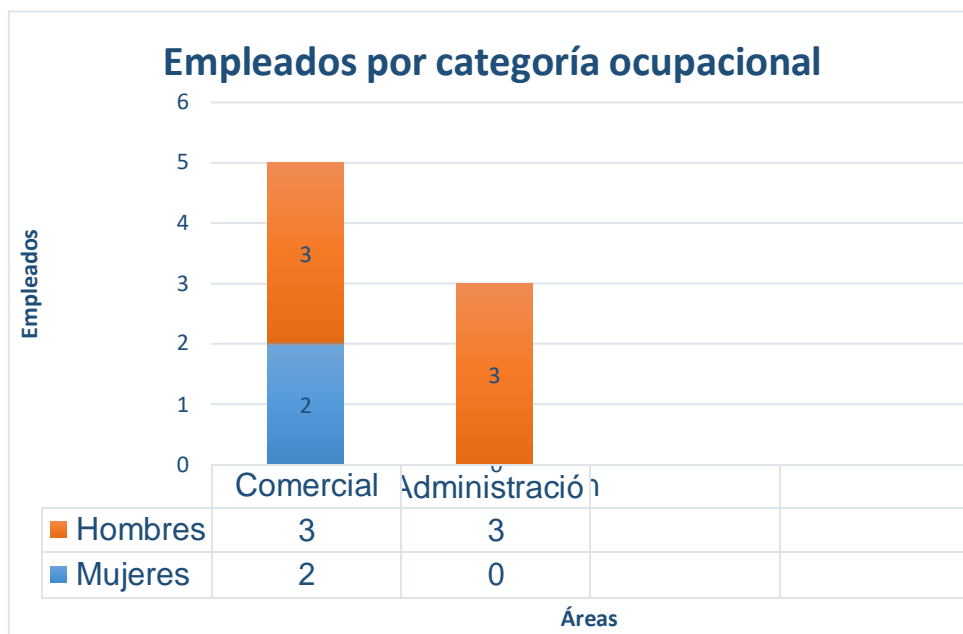
**Fuente: elaboración propia.**

**Tabla N° 1 Plantilla total de trabajadores**

N°	APELLIDOS	NOMBRES	SEXO	DEPARTAMENTO	CARGO
1	Barroz Andrade	Betsaida Magdalena	Femenino	Comercial	Asesora
2	Jara Espinoza	Byron Stalin	Masculino	Administrativo	Auxiliar de Mantenimiento
3	Morales Ramírez	Diego Andrés	Masculino	Comercial	Asesor
4	Sáenz Lebed	Juan Carlos	Masculino	Comercial	Gerente General
5	Sandoya Hidalgo	Félix Jhon	Masculino	Administrativo	Asistente Administrativo
6	Vera Morán	Edgar Antonio	Masculino	Administrativo	Auxiliar de Mantenimiento
7	Wilson Barrera	Angie Viviana	Femenino	Comercial	Supervisora Comercial

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 2 Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional:**



Fuente: Elaboración propia

**Gerente General:** Persona encargada de la operación y funcionamiento de los centros, con dependencia de presidencia.

**Supervisora comercial:** Encargada de proyectar, desarrollar, dirigir y controlar todas las actividades que realizan los asesores, así como el personal que está bajo su cargo como el asistente administrativo y los auxiliares de mantenimiento.

**Asistente administrativo:** Persona encargada de la recepción en administración, y apoyo en contabilizar los ingresos y pagos de clientes.

- Facturación.
- Coordinación de pago a proveedores.
- Coordinación de mantenimiento del edificio.
- Compras.
- Bloqueo de bodegas.

**Asesor comercial:** Tiene como función principal la atención al cliente.

- Recibir e ingresar pagos de clientes nuevos.
- Emisión de contratos.
- Cobranza.
- Seguimiento y cuadro de cuentas de clientes.
- Venta de almacén.

**Auxiliar de mantenimiento:** Personas encargadas del aseo y limpieza del centro (mantenimiento general) y asistir a los clientes cuando sea requerido.

**Figura N° 3 Principales clientes, proveedores y competidores:**

Cientes	Proveedores	Competidores
<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas públicas: IESS, Subsecretarías, Ministerios, entre otras.</li><li>• Inmobiliarias: Prozonas, Corpinter, La Mater, entre otras.</li><li>• Agencias de viajes: La Moneda, G1, entre otras.</li><li>• Bananeras: Dazak, Golden Value.</li><li>• Restaurantes: Italian Deli, Subway, La Bomboniere.</li><li>• Otras como: LAN, Oral B, Nivea, 3M, Equivida.</li><li>• Personas Naturales, etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coheco S.A.</li><li>• Marmancoe S.A.</li><li>• Fumicavec Cia. Ltda.</li><li>• Prolim S.A.</li><li>• Pefarer S.A.</li><li>• Delta Security S.A.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se desconoce si hay un competidor con el mismo concepto de alquiler de mini bodegas en el país, sin embargo hay otras empresas que alquilan bodegas como: Bodegas SAI BABA, INSA, Parque California, entre otras.</li></ul>

**Fuente: Elaboración propia.**

### Principales productos o servicios:

El principal servicio es el alquiler de mini bodegas de diferentes categorías y tamaños. Además venta de artículos para almacenaje como: cajas, cintas y plásticos de empaque, candados, perchas, entre otros.

### Bodegas de Citybox



Tabla N° 2 Principales productos o servicios.

CATEGORÍA	TAMAÑO	MEDIDAS APROX. (ancho, largo, alto)
UL	2 mts <sup>2</sup>	1.5m x 1.5m x 1.20m
A	4 mts <sup>2</sup>	2m x 2m x 2.40m
B	6 mts <sup>2</sup>	2m x 3m x 2.40m
C	8 mts <sup>2</sup>	2.75m x 3m x 2.40m
D	9 mts <sup>2</sup>	3m x 3m x 2.40m
E	11 mts <sup>2</sup>	4m x 3m x 2.40m
F	13 mts <sup>2</sup>	4.50m x 3m x 2.40m
G	20 mts <sup>2</sup>	6m x 3m x 2.40m

Fuente: Elaboración propia.



**Figura N° 4 Descripción del proceso objeto de estudio o puesto de trabajo.**



**Fuente: elaboración propia.**

En la empresa Citybox los asesores comerciales tienen como funciones principales las siguientes:

### **Captación de clientes**

“El proceso de ventas comienza con la prospección. La labor de prospección consiste en la identificación y localización sistemática de clientes potenciales, ya sean actuales o futuros.” (Viciano Pérez, 2011)

En la empresa Citybox, la captación de clientes se realiza mediante la búsqueda en base de datos, envío de correos masivos, llamadas, activación en ferias, atención directa en oficina, medios publicitarios, página web, entre otros.

### **Presentación del servicio**

En esta etapa los asesores dan a conocer las características del servicio, al cliente, haciendo una indagación previa de sus necesidades, esto permite ahorrar tiempo y captar el interés del cliente.

Una vez el asesor tiene el contacto con el cliente ya sea vía telefónica o personal, hace las preguntas de indagación para conocer qué necesidad de almacenaje necesita el cliente, así como el espacio (bodega) que este va a requerir. Lo siguiente es hacer el recorrido del edificio mostrando las instalaciones, seguridad y beneficios para el uso del servicio.

### **Oferta/Cotización**

Una vez que el cliente escogió la categoría de bodegas se hace la cotización la misma ya sea en físico o vía correo electrónico, así como las promociones y descuentos según el plazo del contrato y bodega a contratar, además de los requisitos y políticas para el contrato y todo lo referente al servicio.

## **Cierre de contrato**

Según (Del Barrio Garcia, 2012). El cierre es una de las etapas más decisivas del proceso de ventas, ya que en esta el comprador toma su decisión de compra. En cierta medida, el cliente da muestras de su confianza en el vendedor, en la propuesta que este le hace y, de esta forma se está produciendo la consolidación de la relación entre el cliente y vendedor. El cliente potencial se convierte en un cliente real. (p. 203).

En esta fase el asesor debe responder a las inquietudes del cliente, argumentar en caso de que este tenga objeciones, brindándole confianza y resaltando los beneficios que ofrece la empresa de acuerdo con sus necesidades.

Una vez escogida la bodega el cliente firma el contrato de arriendo presentando sus documentos y datos personales, en caso de empresa los documentos habilitantes. Una vez revisado el cliente firma el contrato según las condiciones pactadas previamente, hace el pago por anticipado de los servicios por el mes de arriendo corriente.

## **Cobranza**

Como vimos en el capítulo anterior una gestión organizada de cobros permite prever posibles problemas de mora de clientes, cumpliendo con cada parte del proceso comercial.

En esta etapa los asesores deben realizar la gestión de cobro de manera particular con cada cliente mediante llamadas telefónicas o envío de correo electrónico a todos los clientes que no mantengan su saldo a pagar en \$0.

## **Seguimiento y mantenimiento de cuenta**

En toda empresa el seguimiento a las ventas o clientes es muy importante ya permite mantener una comunicación entre ambas partes y conocer sus necesidades, inquietudes y el grado de satisfacción sobre el producto o

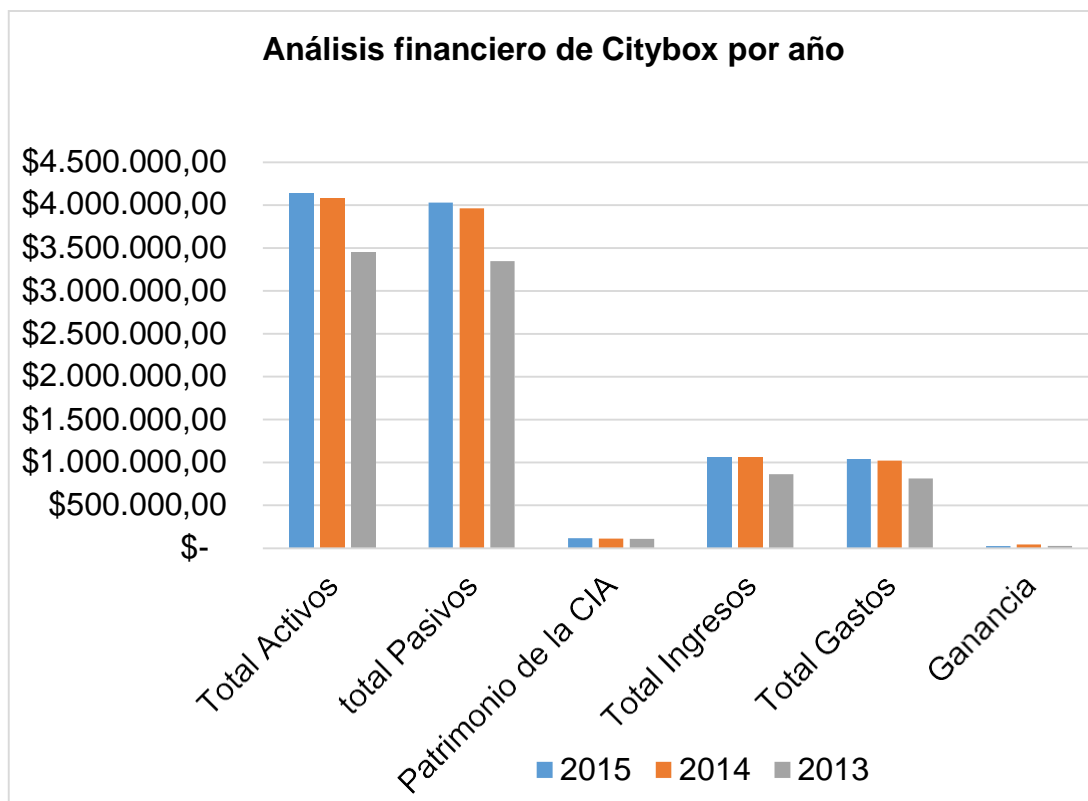
servicio entregado. En este caso, en la empresa Citybox particularmente esta fase es una de las más importantes ya que se necesita mantener la información actualizada, como: datos del cliente, formas y cumplimiento de pagos, requerimientos adicionales en cuanto al servicio que se les brinda. Además es importante también que ellos conozcan las políticas del contrato y cómo funciona el servicio debido a que muchos clientes no usan el servicio frecuentemente y surgen ciertas dudas o desconocimiento en cuanto a sus obligaciones; si se mantiene una constante comunicación podría evitar futuros desaciertos, además de fidelizar la relación entre la empresa y los clientes, logrando que ellos refieran el servicio a otras personas.

**Tabla N° 3 Análisis económico financiero de periodos anteriores de la empresa.**

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Total Activos</b>	\$ 3,452,081.81	\$ 4,074,116.38	\$ 4,140,816.24
<b>total Pasivos</b>	\$ 3,343,774.23	\$ 3,961,069.57	\$ 4,026,434.51
<b>Patrimonio de la CIA</b>	\$ 108,307.58	\$ 113,046.81	\$ 114,381.73
<b>Total Ingresos</b>	\$ 862,769.53	\$ 1,067,285.32	\$ 1,067,650.87
<b>Total Gastos</b>	\$ 813,834.32	\$ 1,022,836.82	\$ 1,040,646.55
<b>Ganancia</b>	\$ 26,567.37	\$ 44,448.50	\$ 27,004.32

**Fuente: Libros contables Citybox**

**Figura N° 5 Análisis económico financiero de periodos anteriores de la empresa.**



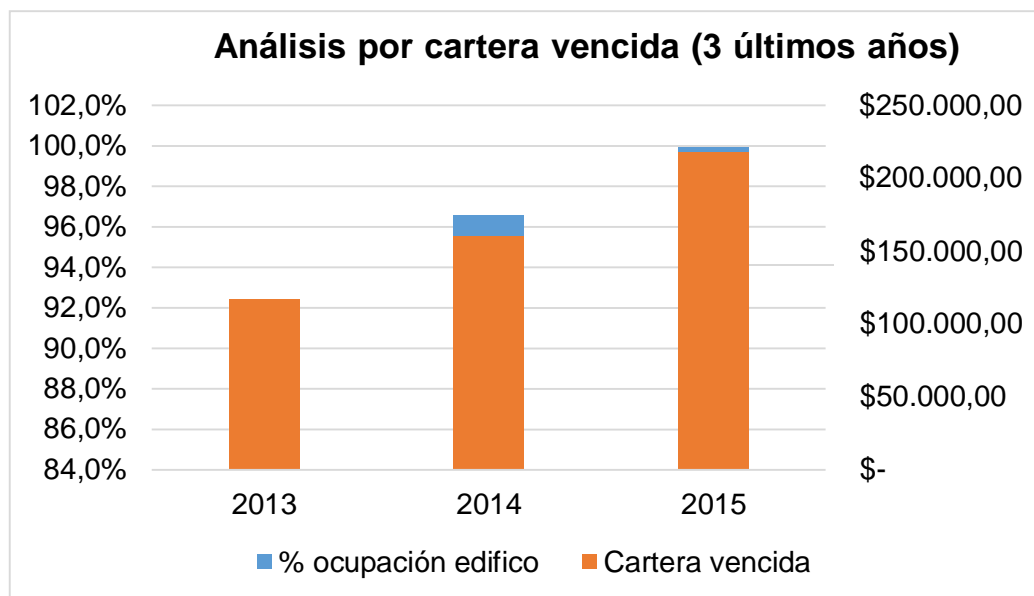
Fuente: libros contables Citybox

**Tabla N° 4 Otros indicadores.**

Año	% ocupación edificio	Cartera vencida
2013	89.6%	\$ 117,037.24
2014	96.6%	\$ 159,970.44
2015	99.9%	\$ 217,965.89

Fuente: elaboración propia.

**Figura N° 6 Otros indicadores**



Fuente: Libros contables Citybox

## **Análisis FODA**

### **Fortalezas**

- Es un concepto moderno de almacenaje útil para todo tipo de cliente.
- Contar con la demanda suficiente para expandirse a nivel nacional.
- Es seguro y confiable.
- Cuenta con un servicio personalizado, fácil acceso y horarios flexibles.

### **Oportunidades**

- Complementar el servicio con un valor agregado al cliente, vendiendo materiales que permiten optimizar el almacenamiento de los bienes.

## **Debilidades**

- No expandirse como marca dentro del territorio ecuatoriano o internacionalmente pese a tener éxito.
- No contar con los espacios (galpones) más grandes para cubrir con la demanda.

## **Amenazas**

- Confiarse en ser la única empresa en el mercado con el servicio de almacenaje sin prever que puedan existir nuevas amenazas de competencia en el futuro.

## **3.2 Diseño de la Investigación**

“Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis (o no se establecieron debido a la naturaleza del estudio), el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010) (p. 120).

### **3.2.1 Tipo de Investigación**

Los tipos de investigación a utilizar en el presente trabajo son las siguientes:

**Descriptiva.-** Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010) “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (p. 80).

### **Explicativa.-**

Investigación que tiene como objeto la explicación de los fenómenos y el estudio de sus relaciones para conocer su estructura y los factores que intervienen en la dinámica de aquellos. Pretende descubrir las causas que provocan los fenómenos (explicación de los mismos), así como sus relaciones para llegar a establecer generalidades más allá de los sujetos y datos analizados. (Diccionario-Glosario de Metodología de la investigación social, 2013) (p. 210).

### **Correlacional.-**

Modalidad de investigación que intenta determinar la existencia de variaciones concomitantes (covariación o covarianza) entre dos o más variables, sin manipulación previa de las mismas. Por tratarse de un método observacional, no permite establecer relaciones causales, aunque sí cierto grado de predicción. (Diccionario-Glosario de Metodología de la investigación social, 2013) (p. 205).

## **3.2 Método de investigación**

### **3.2.1 Método deductivo.-**

Es el camino lógico para buscar la posible solución a los problemas que nos planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas. (Cegarra, 2012) (p. 82).

Se parte de una generalidad para llegar a particularidades o individualidades.



### **3.2.2 Método inductivo.-**

“Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías.” (Los métodos de investigación, 2012) (p. 83).

Parte de particularidades o individualidades para llegar a una generalidad.

**Causas.-** Son las variables independientes. Son las que originan el problema.

**Generalidad.-** Efecto último.

**Efectos.-** variables dependientes. Efectos del problema, son el resultado de las causas.

**Análisis.-** “Analizar significa desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo.” (Ibañez, 2015) (p. 102)

**Síntesis.-** “Síntesis significa reconstruir, volver a integrar las partes del todo, lo que implica superar el análisis y conocer los aspectos desde una perspectiva global, perspectiva y conocimiento diferente del de sus partes individuales.” (Ibañez, 2015) (p. 106).

### **3.2.3 Método Correlacional.**

Indica la relación que se obtiene de la causa y efecto en la empresa Citybox en el área de cobranza.

## **3.3 Población y muestra**

### **Población**

“Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010) (p. 174)

La población que se ha seleccionado es de siete personas el total de los trabajadores de la empresa objeto de estudio, conformada por un directivo y seis colaboradores.

**Tabla N° 5 Población**

<b>Ítem</b>	<b>Informantes</b>	<b>Población</b>
1	Directivos	1
2	Colaboradores	6
<b>Total:</b>		<b>7</b>

Fuente: elaboración propia

### **Muestra**

“La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población.” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010) (p. 173).

### **Probabilista.-**

Se trata de aquella muestra en la cual podemos saber la probabilidad que tiene cada uno de los miembros del universo de salir seleccionado en la muestra. Es decir, es una selección de individuos, objetos, entidades, etc., por medio del azar teniendo en cuenta que mediante leyes estadísticas se determinan de antemano los elementos que han de formar parte de la muestra. Si la muestra prefijada es representativa sus resultados se pueden generalizar. (Ruiz, 2012) (p. 57)

### **No Probabilista.-**

En las pruebas no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o de quién hace la muestra.

Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010) (p. 176)

En este caso se utilizará este tipo de muestra debido a que la población es pequeña, por lo tanto no es necesario el empleo de fórmulas para determinar el número de participantes, sino que se aplicará a todos los colaboradores de la empresa, en total siete.

**Tabla N° 6 Muestra**

<b>Ítem</b>	<b>Estrato</b>	<b>Muestra</b>
1	Directivos	1
2	Colaboradores	6
<b>Total:</b>		<b>7</b>

**Fuente: Elaboración propia**

### **3.4 Técnicas e instrumentos de la investigación**

Establecidos el objetivo o problema de la investigación, y determinados el tipo (describir, comparar, clasificar, relacionar) y el estilo general de la misma (cuantitativo-cualitativo), así como seleccionada la muestra a analizar, queda por determinar la fijación de un plan para la recogida de los datos pertinentes. (Ruiz, 2012) (p. 69)

La presente investigación se puede decir que es de tipo cualitativa por tratarse de un problema real de la empresa Citybox, en el que se describen la relación y forma que interactúan un grupo de individuos. Además de que se observa y analizan las prácticas cotidianas de sus colaboradores.

Las principales técnicas que se emplean debido a su utilidad con el tema son los siguientes:

### **3.5. Recolección de datos**

“En la investigación disponemos de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010) (p. 210).

Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, cosas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno de ellos. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010) (p. 408-409).

A continuación unos de los instrumentos de medición que se emplean en el presente estudio.

### **3.6. Observación**

“No es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010) (p. 411)

A través de la observación se conoce experiencias, situaciones y actividades de los diferentes procesos que se desarrollan en la empresa, además que permite identificar los problemas que ocurren en el día a día y permite Nos permite plantear preguntas sobre las funciones y experiencias de los empleados, describir y establecer hipótesis sobre el problema objeto de estudio.

Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010) un cuestionario “tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.” (p. 217)

En los cuestionarios existen dos tipos de preguntas, abiertas y cerradas.

### **Preguntas cerradas**

En este tipo de preguntas hay opciones de respuestas para los participantes, las cuales ya han sido delimitadas previamente y el encuestado debe simplemente escoger la opción que considere según su criterio.

### **Preguntas abiertas**

A diferencia de la anterior, las respuestas a este tipo de preguntas expresan más detalladamente la opinión del encuestado y las respuestas son muchos más variadas.

### **Entrevista**

“La entrevista es fundamentalmente una conversación en la que y durante la que, se ejercita el arte de formular preguntas y escuchar respuestas.” (Ruiz, 2012) (p. 165)

En la entrevista se realiza un cuestionario considerando las variables del problema objeto de estudio, así como los aspectos y relación entre estas lo que permite obtener un conocimiento empírico el cual es muy importante para el análisis e interpretación de los resultados.

### **3.7. Procesamiento de información.**

Luego de conocer las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron para recopilar la información necesaria para el análisis y de los resultados, se determina el procedimiento de cada una de estas a continuación.

- Árbol de Problemas y Objetivos para conocer las causas y efectivos del problema principal el cual es objeto de estudio.
- Se realiza una encuesta a los colaboradores de la empresa Citybox con diez preguntas, nueve cerradas y una pregunta abierta, para medir diferentes aspectos de las variables.
- Entrevista para los directivos de la empresa CityBox con diez preguntas, abiertas y cerradas para conocer otro punto de vista que aporte al análisis de resultados.
- Las respuestas a las preguntas de los cuestionarios se presentan en gráficos, y se procede al análisis que se interpretará en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo contiene el análisis e interpretación de los resultados de la esta investigación.

Se realizó una encuesta de diez preguntas a los colaboradores de la empresa Citybox para conocer su criterio en cuanto al desempeño de labores y que tienen relación con el desarrollo del proceso comercial y las posibles causas que generan deficiencia en la gestión de cobranza. También se elaboró una entrevista de diez preguntas al directivo de la empresa.

#### **Características de las técnicas y herramientas utilizadas**

Mediante la observación y recopilación de información de las experiencias se obtiene una hipótesis del problema a estudiar, para lo cual se elaboró un árbol de problemas y objetivos.

**Estudio del desempeño de actividades que ejecutan los colaboradores en el proceso comercial de la empresa.**

**Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa**

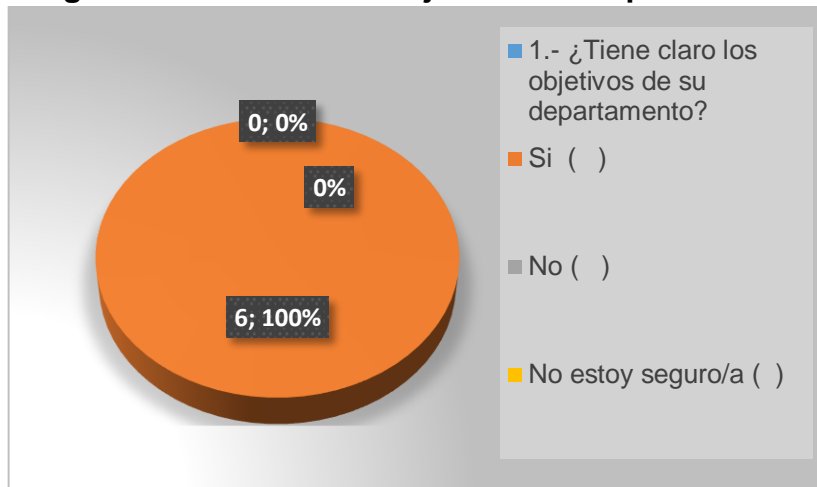
1.- ¿Tiene claro los objetivos de su departamento?

Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**Figura N°7 Conoce los objetivos del departamento**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación de la pregunta #1.-** El 100% de los colaboradores de la empresa tiene pleno conocimiento de los objetivos de su departamento.

2.- ¿Considera necesario tener constante capacitación para aportar de mejor manera al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

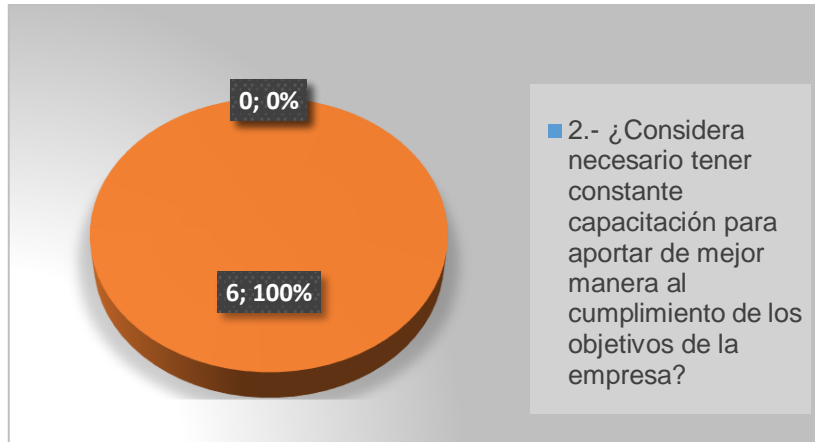
Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a ( )



**Figura N° 8 Necesidad de capacitación**



**Fuente: Elaboración propia**

**Interpretación de la pregunta #2.-** El 100% de los colaboradores considera que si es necesario tener una constante capacitación para aportar de mejor manera al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

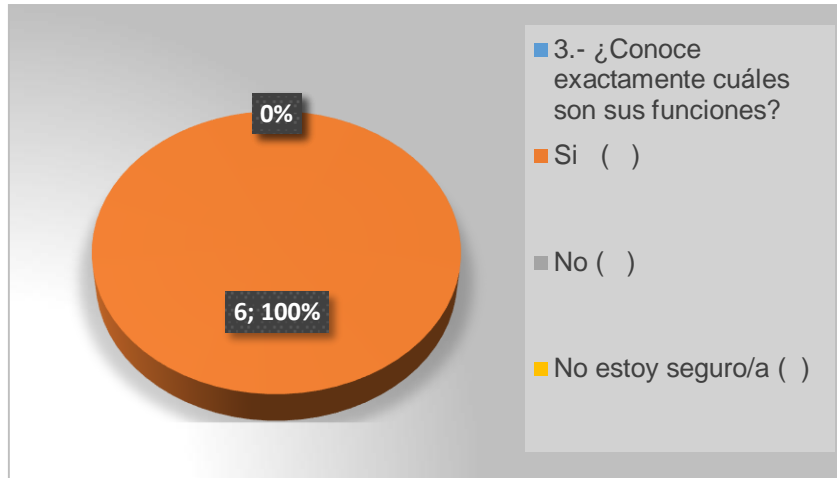
3.- ¿Conoce exactamente cuáles son sus funciones?

Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**Figura N° 9 Conoce sus funciones**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación de la pregunta #3.-** El 100% de los empleados aseguran conocer sus funciones dentro de la empresa.

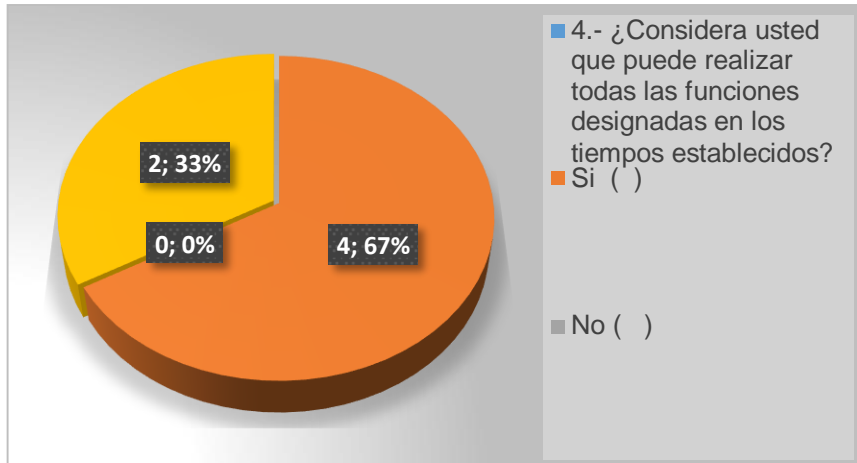
4.- ¿Considera usted que puede realizar todas las funciones designadas en los tiempos establecidos?

Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**Figura N° 10 Cumple sus funciones a tiempo**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación de la pregunta #4.-** El 67% de los colaboradores indica que puede realizar todas sus funciones en el tiempo establecido, mientras que el 33% dice no estar seguro de poderlo hacer.

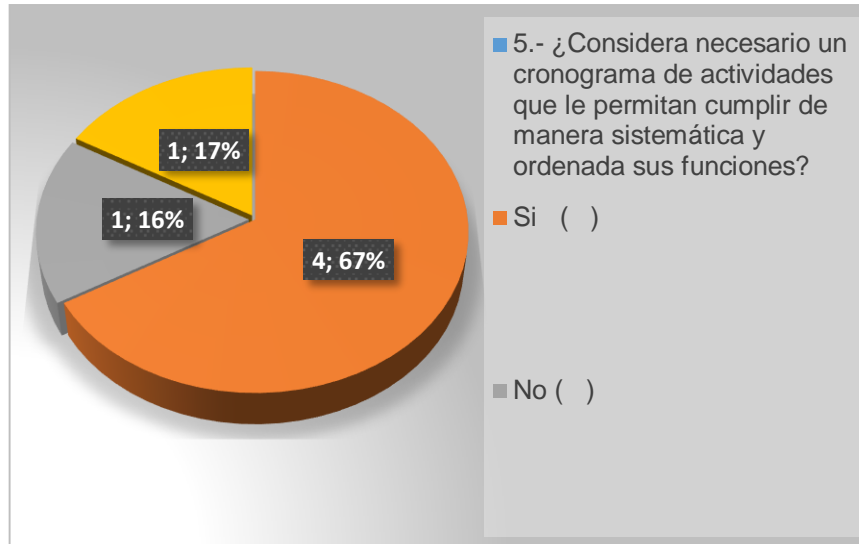
5.- ¿Considera necesario un cronograma de actividades que le permitan cumplir de manera sistemática y ordenada sus funciones?

Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**Figura N°11 Considera necesario un cronograma de actividades**



**Fuente: Elaboración propia**

**Interpretación de la pregunta #5.-** El 67% de los colaboradores si considera necesario tener un cronograma de actividades para cumplir sus funciones de manera sistemática y ordenada; el 17% indica que no es necesario, mientras que el 16% restante no está seguro de necesitarlo.

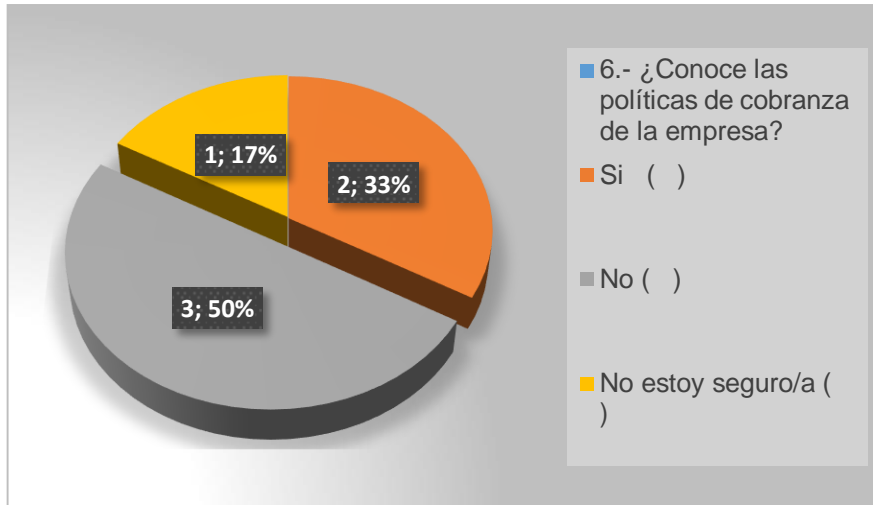
6.- ¿Conoce las políticas de cobranza de la empresa?

Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**Figura N°12 Conoce las políticas de cobranza**



**Fuente: Elaboración propia**

**Interpretación de la pregunta #6.-** El 50% de los colaboradores indica que no conocen las políticas de cobranza de la empresa; el 33% indica que si las conoce, mientras que un 17% no está seguro de conocerlas.

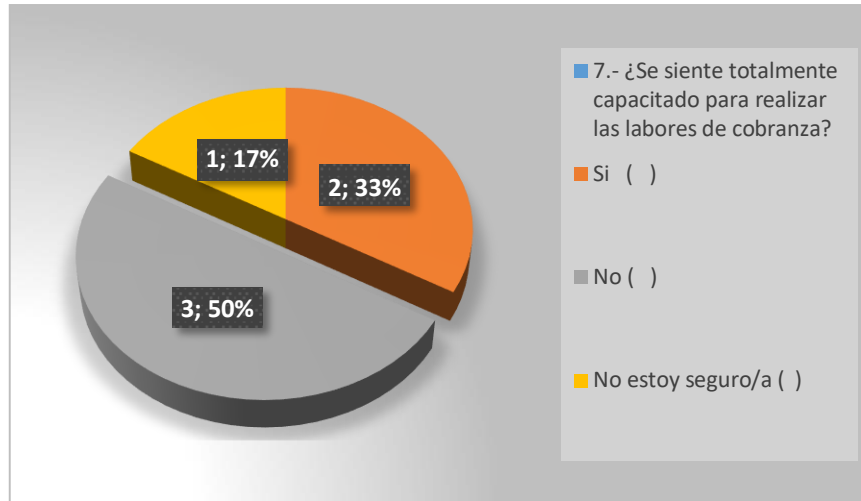
7.- ¿Se siente totalmente capacitado para realizar las labores de cobranza?

Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**Figura N°13 Está capacitado para hacer cobranza**



**Fuente: Elaboración propia**

**Interpretación de la pregunta #7.-** El 50% de los colaboradores indica que no se siente totalmente capacitado para realizar las labores de cobranza de la empresa, el 33% asegura que si se siente capacitado, mientras que el 17% indica que no está seguro.

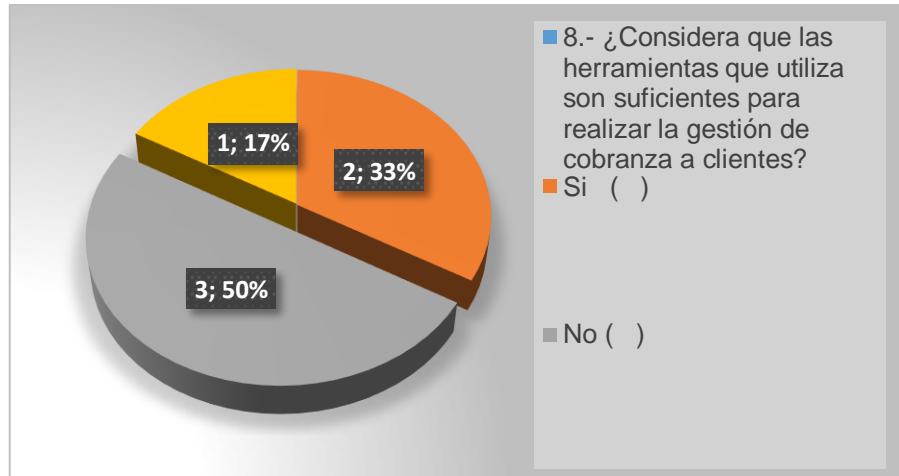
8.- ¿Considera que las herramientas que utiliza son suficientes para realizar la gestión de cobranza a clientes?

Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**Figura N°14 Tiene las suficientes herramientas para cobranza**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación de la pregunta #8.-** El 50% de los colaboradores considera que las herramientas que utilizan no son suficientes para realizar la gestión de cobranza: el 33% asegura que si son suficientes, mientras que el 17% indica no estar seguro.

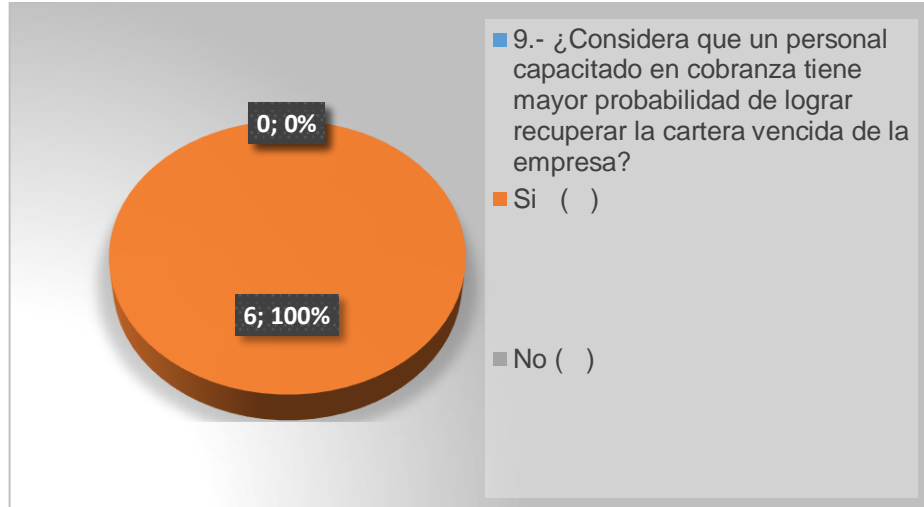
9.- ¿Considera que un personal capacitado en cobranza tiene mayor probabilidad de lograr recuperar la cartera vencida de la empresa?

Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**Figura N°15 Personal capacitado en cobranza**



**Fuente: Elaboración propia**

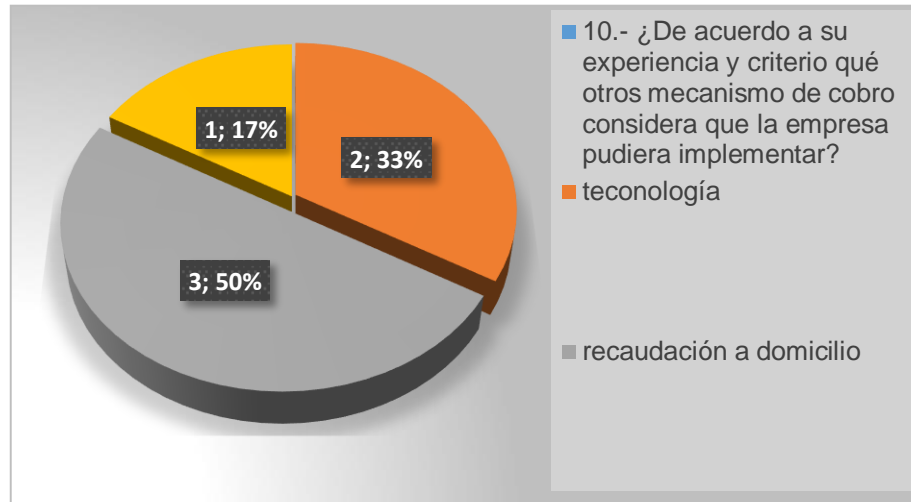
**Interpretación de la pregunta #9.-** El 100% de los colaboradores están de acuerdo en que un personal capacitado tiene mayor probabilidad de lograr recuperar la cartera vencida de la empresa.

10.- ¿De acuerdo a su experiencia y criterio qué otros mecanismo de cobro considera que la empresa pudiera implementar?

.....  
.....



**Figura N° 16 Otros mecanismos de cobro que se puede implementar**



**Fuente: Elaboración propia**

**Interpretación de la pregunta #10.-** El 50% de los colaboradores coinciden en que se puede implementar la recaudación a domicilio; por su parte un 33% indica que se podría aprovechar la tecnología como herramienta de cobro como la página web de la empresa o mediante un sistema de mensajes de texto; mientras que el 17% restante considera que las herramientas que utiliza la empresa son suficientes.

#### **4.1.2 Encuesta para los directivos de la empresa Citybox.**

1.- ¿Considera usted que la empresa actualmente cuenta con el personal suficiente para cumplir con los objetivos organizacionales?

**Interpretación de la pregunta #1.-** El directivo encuestado asegura que se ha cumplido con el presupuesto de ventas y considera que si cuenta con el personal suficiente.

2.- ¿Cree usted que existe una adecuada comunicación y trabajo en equipo?

**Interpretación de la pregunta #2.-** el directivo encuestado considera que la comunicación es fundamental y que se debe mejorar siempre para lograr los objetivos de la empresa, los cuales se están cumpliendo.

3.- ¿Cómo califica usted el desempeño de su equipo de trabajo? Escoja una respuesta.

Satisfactorio ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

**Interpretación de la pregunta #3.-** El directivo encuestado considera que el desempeño de su equipo de trabajo es satisfactorio.

4.- ¿Cómo cree usted que se puede planificar, organizar, controlar y dirigir cada una de las actividades del personal?

**Interpretación de la pregunta #4.-** El directivo encuestado considera que el personal debe conocer sus responsabilidades y a quién debe reportar.

5.- ¿En qué aspectos del proceso comercial cree usted que se debería poner mayor atención para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

**Interpretación de la pregunta #5.-** El directivo encuestado considera que se debe poner mayor atención en el seguimiento de prospectos y la gestión de cobranza.

6.- ¿Cree usted que se aprovecha de manera oportuna las herramientas de cobro para realizar una gestión eficiente?

**Interpretación de la pregunta #6.-** El directivo encuestado indica que se utilizan varias plataformas para cobranza pero señala que el éxito está en el seguimiento puntual de los casos.

7.- ¿Cómo califica la gestión de cobranza del último año en comparación con años anteriores? Escoja una respuesta.

Satisfactorio ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

**Interpretación de la pregunta #7.-** El directivo encuestado le da una calificación de bueno, a la gestión de cobro del último año en comparación a años anteriores.

8.- ¿De qué manera considera usted que incide la gestión de cobro en la liquidez de la empresa?

**Interpretación de la pregunta #8.-** El directivo encuestado indica que existe una relación directa en muchos casos y que la afectación no es tan grande y que la relación principalmente está en la estructura de los costos y el punto de equilibrio.

9.- ¿Considera usted necesaria la capacitación para el personal de su empresa?

**Interpretación de la pregunta #9.-** El directivo encuestado está de acuerdo en que es necesaria la capacitación para el personal y que debe ser constante y en varios aspectos.

10.- ¿Cuáles son los aspectos que considera usted necesarios para tener una eficiente gestión de cobranza en la empresa?

**Interpretación de la pregunta #10.-** El directivo encuestado indica que se necesitan buenas plataformas es decir tecnología y buen plan de trabajo además de seguimiento y control.

### **4.1.3 Análisis de las preguntas de las encuestas.**

#### **Encuesta a colaboradores**

##### **1.- ¿Tiene claro los objetivos de su departamento?**

Esta pregunta se formuló para saber si los colaboradores de la empresa conocen los objetivos de su departamento. El 100% de ellos contestó afirmativamente lo cual indica que saben cuál es la finalidad de su trabajo.

##### **2.- ¿Considera necesario tener constante capacitación para aportar de mejor manera al cumplimiento de los objetivos de la empresa?**

Esta pregunta tiene como objetivo saber si los colaboradores están interesados en recibir capacitación que les permita ejercer un mejor desempeño de sus funciones. El 100% de los encuestados indicó que si consideran necesaria la capacitación; actualmente no la tenían el cual es un factor muy importante a considerar.

##### **3.- ¿Conoce exactamente cuáles son sus funciones?**

Se formuló esta pregunta para determinar el conocimiento de cada función que ejercen los colaboradores para detectar una posible falta de inducción. La encuesta indica que el 100% de ellos sí conocen sus funciones.

##### **4.- ¿Considera usted que puede realizar todas las funciones designadas en los tiempos establecidos?**

Esta pregunta se elaboró con la finalidad de conocer el cumplimiento de las labores de los empleados en el tiempo que es requerido para determinar un posible cuello de botella. La encuesta indica que el 67% si lo puede cumplir, mientras que el 33% indica no estar seguro de poder hacerlo. Por lo que es

importante revisar y analizar las causas para que el 33% de los colaboradores no estén seguros de poder cumplir con las tareas designadas.

**5.- ¿Considera necesario un cronograma de actividades que le permitan cumplir de manera sistemática y ordenada sus funciones?**

Esta pregunta tiene como objetivo determinar la necesidad de establecer un cronograma que permita a los colaboradores realizar de forma oportuna y ordenada sus tareas con la finalidad de que ellos cumplan eficientemente sus actividades. La encuesta indica que un 17% no lo necesita, otro 17% no está seguro en necesitarlo, y el 67% sí considera necesario establecer un cronograma de actividades. De acuerdo con la mayoría de encuestados que es el 67%, se podría emplear un plan de trabajo mediante un cronograma que permita llevar un mejor control de sus tareas.

**6.- ¿Conoce las políticas de cobranza de la empresa?**

Esta pregunta se la hace para identificar si el personal encargado de ejercer la labor de cobranza de la empresa conoce las políticas de cobro y las aplique eficientemente. La encuesta indica que el 33% si conoce las políticas de cobro, el 17% no está seguro de conocerlas y el 50% no las conoce.

Tomando en cuenta estos dos porcentajes no tamos que hay un desconocimiento de este tema en un 67% lo que significa que es necesario dar a conocer al personal cuáles son las políticas de cobro de la empresa.

**7.- ¿Se siente totalmente capacitado para realizar las labores de cobranza?**

Con esta pregunta se pretende saber si el personal de cobranza cuenta con capacitación y conocimiento en este tema. La encuesta indica que el 33% siente estar capacitado para ejercer la cobranza, el 17% no está seguro y el 50% no se siente capacitado para hacer cobranza. Se puede notar que el 50% y el 17% de los colaboradores no están totalmente capacitados en tema de cobranza, esto indica que se debe implementar capacitación en este aspecto debido a que podría significar una mejora en la recuperación de la cartera.

**8.- ¿Considera que las herramientas que utiliza son suficientes para realizar la gestión de cobranza a clientes?**

La formulación de esta pregunta tiene como objetivo conocer la eficiencia de las herramientas que se utilizan para la gestión de cobranza. La encuesta indica que el 33% de los colaboradores considera tener las suficientes herramientas, el 17% no está seguro de que sean suficientes y el 50% de los colaboradores considera que no son suficientes. Notamos que el 50% de los colaboradores consideran que se podría implementar otras herramientas para hacer cobranza.

**9.- ¿Considera que un personal capacitado en cobranza tiene mayor probabilidad de lograr recuperar la cartera vencida de la empresa?**

Se elaboró esta pregunta para determinar la importancia de estar capacitado en cobranza para tener mayor eficacia en su gestión. La encuesta señala que el 100% de los colaboradores está de acuerdo que un personal capacitado en cobranza tiene mayor probabilidad de mejorar la recuperación de la cartera vencida de la empresa por tal motivo es un tema muy importante a considerar.

**10.- ¿De acuerdo a su experiencia y criterio qué otros mecanismos de cobro considera que la empresa pudiera implementar?**

El objetivo de esta pregunta es conocer los mecanismos o herramientas de cobro que se podrían implementar para mejorar la cobranza. La encuesta indica que el 17% de los colaboradores considera tener las herramientas suficientes para dicha gestión, el 33% indica que se podría implementar tecnología y el 50% señala como alternativa el cobro a domicilio. Considerando que el 50% de los encuestados está de acuerdo en que el cobro a domicilio sería otra herramienta para su gestión de cobranza se podría considerar esta alternativa ya que podría significar una mejora en la recuperación de la cartera.

**Encuesta a los directivos de la empresa**

**1.- ¿Considera usted que la empresa actualmente cuenta con el personal suficiente para cumplir con los objetivos organizacionales?**

Esta pregunta se formuló con la finalidad de saber si el directivo de la empresa considera que el personal con el que cuenta la empresa es suficiente para lograr los objetivos. La encuesta indica que el directivo está conforme y asegura contar con el personal adecuado.

**2.- ¿Cree usted que existe una adecuada comunicación y trabajo en equipo?**

El objetivo de esta pregunta es conocer la forma en la que interactúan los colaboradores ya que un buen trabajo en equipo es muy beneficioso para la empresa. El directivo encuestado indica que si existe una adecuada comunicación entre sus colaboradores.

**3.- ¿Cómo califica usted el desempeño de su equipo de trabajo? Escoja una respuesta.**

Esta pregunta tiene como finalidad saber cuán satisfecho se siente el directivo de la empresa y la apreciación sobre el desempeño de sus colaboradores. En la encuesta el directivo indica que el desempeño de su equipo de trabajo es satisfactorio.

**4.- ¿Cómo cree usted que se puede planificar, organizar, controlar y dirigir cada una de las actividades del personal?**

Esta pregunta se elaboró para tener un criterio en el cual se sustente la forma estratégica de administrar los recursos con los que cuenta la empresa.

La encuesta indica que el directivo considera fundamental que el personal debe conocer sus responsabilidades y a quién debe reportar.

**5.- ¿En qué aspectos del proceso comercial cree usted que se debería poner mayor atención para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?**

La finalidad de esta pregunta es para conocer los aspectos del proceso comercial en los que el directivo considera que se debería poner mayor atención y que permita mejorar la eficiencia del personal. En la encuesta el directivo menciona que se debe poner mayor atención en el seguimiento de prospectos y en la gestión de cobranza.



**6.- ¿Cree usted que se aprovecha de manera oportuna las herramientas de cobro para realizar una gestión eficiente?**

Se formuló esta pregunta porque es importante saber la apreciación que tienen los directivos sobre la gestión de cobro lo que involucra también el manejo de las herramientas existentes.

En la encuesta al directivo indica que son varias las plataformas que se utilizan para la cobranza pero que según su criterio el éxito está en el seguimiento de los casos puntuales.

**7.- ¿Cómo califica la gestión de cobranza del último año en comparación con años anteriores? Escoja una respuesta.**

El objetivo de esta pregunta es para conocer la calificación del desempeño en la gestión de cobranza en el último año haciendo una comparación con los años anteriores y saber si hay o no una mejora. En la encuesta el directivo calificó dicha gestión como “bueno”.

**8.- ¿De qué manera considera usted que incide la gestión de cobro en la liquidez de la empresa?**

Esta pregunta se formula con el objetivo de tener un criterio de cuáles podrían ser las posibles causas y de cómo incide la gestión de cobro en la liquidez de la empresa. En la encuesta el directivo señala que la afectación no es tan grande y que existe una relación en el tamaño que tengan la estructura de costos y el punto de equilibrio.

**9.- ¿Considera usted necesaria la capacitación para el personal de su empresa?**

Esta pregunta tiene como finalidad saber si los directivos están de acuerdo en que es necesario capacitar al personal de la empresa y saber si hay una apertura para ello. En la encuesta el directivo indica que si está de acuerdo con la capacitación al personal y que además cree que esta debe ser constante y en varios aspectos.

**10.- ¿Cuáles son los aspectos que considera usted necesarios para tener una eficiente gestión de cobranza en la empresa?**

Esta pregunta se formuló para saber en qué aspectos se debe tener mayor atención para tener una eficiente gestión de cobranza.

En la encuesta el directivo indica que los aspectos más importantes para una eficiente gestión de cobro son: buenas plataformas (tecnología), un buen plan estratégico, un buen seguimiento y control.

**Análisis del resultado de las encuestas**

En las encuestas realizadas los aspectos como la falta de un cronograma que permita el trabajo ordenado, falta de capacitación al personal, así como la falta de herramientas para realizar cobranza a clientes, basados en un plan de trabajo estratégico que permita mejorar el seguimiento y control en cada una de las actividades que realiza el personal de la empresa Citybox.

## **4.2 Plan de mejoras**

La ejecución de este proyecto ha permitido identificar las causas que generan ineficiencia en la gestión de cobranza de la empresa Citybox, la falta de un cronograma que permita dar seguimiento y control a la gestión del personal, además de optimizar recursos y tiempo para la ejecución de actividades; la falta de capacitación constante lo cual es importante para mejorar el desenvolvimiento del personal y la atención al cliente. Por otro lado la implementación de herramientas de cobro que permitan mejorar la eficiencia en la gestión de cobranza con lo cual se lograría mejorar la rentabilidad de la empresa.

Estas ineficiencias permiten a la investigadora desarrollar la siguiente propuesta:

<b>MEJORAR LA GESTIÓN DE COBRANZA EN LA EMPRESA CITYBOX MINI BODEGAS C.A.</b>						
<b>Meta:</b>	<b>Implementar mejoras en el proceso comercial</b>					
<b>Responsable:</b>	<b>Gerencia General-Departamento comercial, administrativo, Recursos humanos.</b>					
<b>¿Qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Dónde?</b>	<b>COSTOS</b>
<b>Objetivo</b>	<b>Objetivo-beneficio</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>	<b>fecha inicio fecha finalización</b>	<b>Local- Departamento</b>	<b>Presupuesto</b>
Realizar un plan de trabajo mediante un cronograma de actividades para el mejoramiento del proceso comercial	1.-Planificar estratégicamente cada una de las actividades del personal para optimizar recursos y tiempo. 2.- Supervisar el cumplimiento de las funciones para evitar cuellos de botella y mejorar la atención al cliente 3.- Hacer un seguimiento y análisis de resultados para detectar deficiencias y hacer correcciones oportunas.	Supervisor Comercial Gerente General	Reuniones con el personal de cada departamento. Elaboración de reportes de gestión para medición.	1.- Inicios de cada mes 2.- todos los días 3.- Fin de mes	Departamentos administrativo y comercial	\$0
Capacitación constante para el personal de la empresa	1.- Asignar presupuesto para la capacitación del personal de la empresa en temas relacionados con las funciones de acuerdo a cada puesto de trabajo para la mejora del desempeño laboral. 2.- Programar asistencia del personal a charlas de interés organizacional.	Recursos Humanos Gerente General supervisor comercial	Reunión entre directivo y supervisora comercial para elaborar calendario de capacitaciones Establecer presupuesto y costos financieros	Anual	Departamento administrativo y comercial	\$2500

**Elaboración propia.**

<p>Realizar un trabajo de mejora de los recursos y herramientas para la gestión de cobro</p>	<p>1.-Realizar mantenimiento y actualizaciones de las herramientas tecnológicas que se utilizan para la gestión de cobranza a clientes (equipos, sistemas informáticos, servicios telefónicos). 2.- Retroalimentación de las políticas de cobranza a los asesores.</p>	<p>Supervisora comercial. Asistente administración.</p>	<p>Pedir cotizaciones. Establecer presupuestos y costos financieros. Reuniones con los asesores.</p>	<p>Anual</p>	<p>Administración Sistemas</p>	<p>\$1,500</p>
<p>Implementar mecanismos de cobro para el mejoramiento en la recuperación de cartera vencida</p>	<p>1.- Implementar el cobro a domicilio. 2.-Implementar sistema de cobro mediante plataformas de mensajería, página web. 3.- Ampliar la recaudación de cobro con otras entidades financieras.</p>	<p>Gerente General Supervisora comercial Asistente administrativo</p>	<p>1.-Establecer presupuesto para recaudación (movilización) 2.-Establecer presupuesto para la implementación de sistemas y equipos para la recaudación. 3.-Reuniones con entidades financieras para establecer convenios</p>	<p>Inicia: Enero 2017</p>	<p>Departamento comercial, administrativo, sistemas, contabilidad.</p>	<p>\$1,500</p>

Fuente: Elaboración propia.

### **4.3. Evaluación impacto**

Con las propuestas planteadas se espera mejorar la gestión de cobranza en la empresa Citybox, implementando la capacitación constante del personal no sólo de cobranza sino en general con lo cual se espera tener un mejor desempeño laboral y por ende un óptimo desarrollo del proceso comercial de manera organizada y controlada.

Con las mejoras e implementación de los recursos y herramientas utilizados para la gestión de cobro permitirá a la empresa recuperar de manera eficaz la cartera vencida, además de reducir el porcentaje de pérdida de clientes, generando un incremento de la rentabilidad.

Tomando en cuenta que uno de los objetivos y el de mayor importancia para el cumplimiento de los tres restantes es la elaboración de un cronograma de actividades ya que es una herramienta básica de organización que nos permite hacer una representación gráfica y ordenada de todas aquellas actividades que deben cumplirse en un tiempo estipulado y bajo las condiciones que garanticen la optimización del tiempo.

Actualmente en la empresa Citybox no existe un cronograma de actividades, si bien es cierto hay fechas establecidas para el cumplimiento de ciertas tareas pero que no se cumplen al 100% o en el tiempo estipulado. Con la implementación de un cronograma se podría controlar y mejorar el cumplimiento de las funciones que desempeñan los asesores y el resto del personal.

La capacitación al personal de la empresa es un tema que debe ser considerado dentro del presupuesto anual ya que actualmente no hay un monto definido para este fin y no todo el personal recibe capacitación. Con la implementación de la propuesta se espera que todo el personal reciba capacitación constantemente.

Si bien es cierto, en la actualidad se da mantenimiento a algunas de las herramientas que se utilizan en la gestión de cobro, pero es fundamental contar con tecnología acorde al medio y tiempo que se vive, así como sistemas informáticos que permitan tener la información necesaria actualizada, y en el menor tiempo posible, por tal razón con la implementación de la propuesta se espera mejorar los recursos con los que cuenta la empresa, ya sea reemplazando algunos o adquiriendo nuevos equipos o sistemas informáticos que permitan obtener mayor eficacia en la recuperación de la cartera vencida y una eficaz gestión de cobro.

Con el incremento de la cartera vencida en la empresa se hace necesario en ocasiones y en casos muy puntuales contar con otros mecanismos de cobro que permitan ejecutar una gestión oportuna como es la recaudación a domicilio por ejemplo; actualmente la empresa no utiliza este recurso, además de que existe una limitada recaudación a través de entidades financieras. Con la implementación de la propuesta se pretende ampliar mecanismos de pago que brinden facilidad y flexibilidad a los clientes y por ende una mejora en el servicio que brinda la empresa.

#### **4.4 Conclusiones**

Mediante la elaboración de la presente trabajo, basado en la investigación del desarrollo del proceso comercial en la empresa Citybox mini bodegas C.A., y con el aporte de diferentes herramientas empleadas, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones.

- a. Se ha podido fundamentar aspectos teóricos del proceso comercial de la empresa Citybox lo que ha permitido describir, analizar y entender cuáles son los pasos y métodos empleados en el desarrollo del mismo; para lo cual se empleó una investigación de tipo descriptiva y exploratoria.

- b.** Se elaboró una encuesta a los empleados y directivos de la empresa, siete personas en total, con la que se evidencia la falta de un plan de trabajo que describa las actividades que deben cumplir los asesores de cobranza y el resto del personal, en forma ordenada y con un tiempo establecido a cumplir. De la misma manera se ve la necesidad por parte del personal de tener una constante capacitación para la mejora en el desempeño de las actividades que realizan. Por otra parte se evidencia la falta de sistemas de cobro y mejora en las herramientas que utilizan los asesores para realizar la gestión de cobranza que muchas veces se ve reflejado en el mal servicio y pérdida de clientes, lo cual repercute finalmente en el aumento de la cartera vencida.
- c.** En el plan de mejoras elaborado por la tesista se plantea las siguientes propuestas con la finalidad de dar solución a los problemas detectados en la presente investigación.

  - 1.** Elaborar un cronograma de trabajo con el que se pretende llevar un control y evaluar el desarrollo adecuado del proceso comercial de la empresa, el mismo que permitirá disminuir los cuellos de botella y mejorar la eficiencia del trabajo grupal.
  - 2.** Implementar la capacitación constante para todo el personal de la empresa, ya que es importante principalmente que los asesores comerciales aprendan ciertas técnicas de cobranza con lo que se pretende tener mayor eficacia en la recuperación de cartera.
  - 3.** Actualizar y mejorar las herramientas de cobro y sistemas de cobro; implementar la recaudación a domicilio, para facilitar tanto a los asesores en la gestión de cobranza, así como a los clientes brindándoles una alternativa de pago más oportuna.



Finalmente es necesario señalar que con la investigación realizada en la empresa Citybox se demuestra que, el desarrollo del proceso comercial incide en la gestión de cobro, ya que si no existe una planificación, orden y control en cada una de las actividades que ejecuta el personal de cobranza, esto genera una afectación directa dificultando la gestión de cobranza y por ende el retraso de la recuperación de la cartera vencida.

#### **4.5 Recomendaciones**

- La utilidad de este trabajo para la empresa Citybox es de contar con un personal capacitado que tenga una guía de trabajo basada en el cumplimiento de objetivos y en lograr mantener niveles mínimos de cartera vencida con clientes satisfechos por el servicio que reciben, por lo tanto, la presente investigación sirve como referencia para las sucursales que están en proyecto de construcción, así como a otras empresas de servicios.
- Considerando las propuestas planteadas se recomienda elaborar un cronograma de actividades para cada departamento ya que el trabajo de cada empleado incide finalmente en la satisfacción del cliente y en una buena rentabilidad para la empresa.
- Otro aspecto muy importante a considerar como recomendación es la búsqueda y mejora de las herramientas que faciliten la gestión de cobranza, ya que hoy en día las empresas deben ser innovadoras y hacer de la tecnología su aliada para la optimización de recursos.
- Se recomienda hacer un seguimiento y evaluación de las estrategias de cobro empleadas por los diferentes medios ya que así se podrá determinar la que sea más eficiente o la que permita obtener mayor recuperación de la cartera en el menor tiempo posible.

- Se recomienda también explotar o implementar una plataforma de comunicación oportuna con los clientes para recibir las sugerencias y saber cuáles son los medios de pago preferidos por ellos, así como los que les brinden mayor facilidad y flexibilidad para cumplir puntualmente con sus obligaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- (2012). En J. Cegarra, *Los métodos de investigación* (págs. 82-83). Madrid: Diaz de Santos.
- (2013). En D. Del Rio, *Diccionario-Glosario de Metodología de la investigación social* (pág. 210). Madrid : UNED.
- Cepeda, M. (2010). Cobranza a través de nuevas tecnologías. México, México. Obtenido de <http://expansion.mx/opinion/2010/11/29/call-centers-ahorro-para-empresas>
- CITYBOX. (2008). CONTRATO DE ARRENDAMIENTO. GUAYAQUIL, GUAYAS, ECUADOR.
- Citybox. (2008). *Manual de operaciones Citybox mini bodegas*. Guayaquil.
- CREDIRIESGO. (23 de 12 de 2011). *crediriesgo.blogspot.com*. Obtenido de <http://crediriesgo.blogspot.com/>
- de Jaime, J. (2013). Finanzas para el Marketing y las Ventas. *Cómo planificar y controlar la gestión comercial*. Madrid, España: ESIC Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=bFChhlsQMzoC&pg=PA402&dq>
- Del Barrio Garcia, S. (2012). *Venta personal: una perspectiva integrada y relacional* (primera ed.). Barcelona: Editorial UOC.
- Deloitte. (Enero de 2015). *www.deloitte.com*. Obtenido de [http://www2.deloitte.com/pa/es/pages/financiamiento-servicios/articulos/collection-trends-portfolio-recovery.html](http://www2.deloitte.com/pa/es/pages/financiamiento/servicios/articulos/collection-trends-portfolio-recovery.html)
- Gualancañay llbay, W. P. (Octubre de 2012). "Procesos de crédito y cobranzas y su incidencia en la cartera vencida de la empresa Hidrotecnología". Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2453/1/658%20ING.pdf>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). En R. Hernandez, C. Fernandez, & P. Baptista, *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Ibañez, J. (2015). Metodología Investigativa. Madrid: Dykinson.
- Jiménez, L. (25 de Mayo de 2012). *www.euskalit.net*. Obtenido de <http://www.euskalit.net/gestion/?p=454>

- Julio Castro. (09 de 12 de 2014). *CORPONET*. Obtenido de <http://blog.corponet.com.mx/beneficios-de-una-gestion-eficiente-de-tus-cuentas-por-cobrar>
- Lara, L. F. (2014). *Diccionario del Español de México . II*. México, D.F., México. Obtenido de [books.google.com.ec](http://books.google.com.ec)
- Loureiro, M. (2015). Investigación y recogida de información de mercados. En M. Loureiro, *Investigación y recogida de información de mercados* (pág. 118). España: Ideaspropias.
- Mas, F. (2010). Investigación descriptiva: Métodos de encuesta. En F. Mas, *Temas de investigación comercial* (Quinta ed., pág. 191). San Vicente, España: Editorial Club Universitario.
- Menjivar, C. (04 de 12 de 2011). *admondecuentasporcobrar.blogspot.com*. Obtenido de <http://admondecuentasporcobrar.blogspot.com/>
- Molinillo Jiménez, S. (2014). *Distribución comercial aplicada 2º Edición*. 24. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=VwqcAgAAQBAJ&pg=PA24&lp g=PA24&dq>
- Practical Team. (2015). *Practical team*. Obtenido de <http://www.practicalteam.com>
- RAULES, M. (20 de Marzo de 2015). <http://marioraules.blogspot.com/>. Obtenido de [http://marioraules.blogspot.com/2015/03/objetivoeducativo-que-el-educando\\_20.html](http://marioraules.blogspot.com/2015/03/objetivoeducativo-que-el-educando_20.html)
- Ruiz, J. (2012). En J. Ruiz, *Teoría y práctica de la investigación cualitativa* (pág. 57). Bilbao: Deusto Digital.
- Tena Rodríguez, V. (s/f). *www.expansión.com*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/gestion-de-cobros-y-pagos.html>
- Valera, E. (27 de Agosto de 2013). *www.emmavalera.com*. Obtenido de <http://www.emmavalera.com/conoces-las-4-fases-del-proceso-comercial/>
- Viciano Pérez, A. (2011). *Organización de los procesos de venta* (Primera ed.). Málaga: INNOVACIÓN Y CUALIFICACIÓN, S.L.
- www.significados.com*. (s.f.). Obtenido de <http://www.significados.com/>

# ANEXOS

**ANEXO 1.- Encuesta a los colaboradores de la empresa Citybox**



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA CITYBOX MINI  
BODEGAS C.A.**

**Datos generales:**

**Género:** M  F       **Estudios:** P  M  S

**Edad:** 18 a 30       **Antigüedad en la empresa:** 1 a 10

31 a 40       11 a 20

41 y a más       21 y mas

**Instrucciones:**

- |   |
|---|
| <b>1.- Lea la premisa detenidamente. Cada pregunta consta de 3 opciones, escoja sólo una respuesta señalando con una X dentro del paréntesis. Al final se incluye una pregunta abierta en la que debe contestar según su opinión.</b> |
| <b>2.- Seleccione la respuesta con la mayor sinceridad posible</b>  |
| <b>3.- Las respuestas son confidenciales y anónimas.</b>  |
| <b>4.- Las opiniones de los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional.</b>  |
| <b>5.- Revise y asegúrese de haber contestado todas las preguntas.</b>  |

Muchas gracias por su colaboración.

## CUESTIONARIO

1.- ¿Tiene claro los objetivos de su departamento?

Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a ( )

2.- ¿Considera necesario tener constante capacitación para aportar de mejor manera al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a ( )

3.- ¿Conoce exactamente cuáles son sus funciones?

Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a ( )

4.- ¿Considera usted que puede realizar todas las funciones designadas en los tiempos establecidos?

Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a ( )

5.- ¿Considera necesario un cronograma de actividades que le permitan cumplir de manera sistemática y ordenada sus funciones?

Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a ( )

6.- ¿Conoce las políticas de cobranza de la empresa?

Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**7.- ¿Se siente totalmente capacitado para realizar las labores de cobranza?**

**Si ( )**

**No ( )**

**No estoy seguro/a ( )**

**8.- ¿Considera que las herramientas que utiliza son suficientes para realizar la gestión de cobranza a clientes?**

**Si ( )**

**No ( )**

**No estoy seguro/a ( )**

**9.- ¿Considera que un personal capacitado en cobranza tiene mayor probabilidad de lograr recuperar la cartera vencida de la empresa?**

**Si ( )**

**No ( )**

**No estoy seguro/a ( )**

**10.- ¿De acuerdo a su experiencia y criterio qué otros mecanismo de cobro considera que la empresa pudiera implementar?**

.....  
.....  
.....



## ANEXO 2.- Encuestas



### INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA CITYBOX MINI BODEGAS C.A.

##### Datos generales:

Género: M  F

Estudios: P  M  S

Edad: 18 a 30

Antigüedad en la empresa: 1 a 10

31 a 40

11 a 20

41 y a más

21 y mas

##### Instrucciones:

- |  |
|--|
| 1.- Lea la premisa detenidamente. Cada pregunta consta de 3 opciones, escoja sólo una respuesta señalando con una X dentro del paréntesis. Al final se incluye una pregunta abierta en la que debe contestar según su opinión. |
| 2.- Seleccione la respuesta con la mayor sinceridad posible  |
| 3.- Las respuestas son confidenciales y anónimas.  |
| 4.- Las opiniones de los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional.  |
| 5.- Revise y asegúrese de haber contestado todas las preguntas.  |

Muchas gracias por su colaboración.

## CUESTIONARIO

1.- ¿Tiene claro los objetivos de su departamento?

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

2.- ¿Considera necesario tener constante capacitación para aportar de mejor manera al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

3.- ¿Conoce exactamente cuáles son sus funciones?

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

4.- ¿Considera usted que puede realizar todas las funciones designadas en los tiempos establecidos?

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

5.- ¿Considera necesario un cronograma de actividades que le permitan cumplir de manera sistemática y ordenada sus funciones?

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

6.- ¿Conoce las políticas de cobranza de la empresa?

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

7.- ¿Se siente totalmente capacitado para realizar las labores de cobranza?

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

8.- ¿Considera que las herramientas que utiliza son suficientes para realizar la gestión de cobranza a clientes?

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

9.- ¿Considera que un personal capacitado en cobranza tiene mayor probabilidad de lograr recuperar la cartera vencida de la empresa?

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

10.- ¿De acuerdo a su experiencia y criterio qué otros mecanismo de cobro considera que la empresa pudiera implementar?

Departamento de recaudadores.  
.....  
.....  
.....

2



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA CITYBOX MINI  
BODEGAS C.A.**

**Datos generales:**

**Género:** M  F       **Estudios:** P  M  S

**Edad:** 18 a 30       **Antigüedad en la empresa:** 1 a 10

31 a 40       11 a 20

41 y a más       21 y mas

**Instrucciones:**

- |  |
|--|
| 1.- Lea la premisa detenidamente. Cada pregunta consta de 3 opciones, escoja sólo una respuesta señalando con una X dentro del paréntesis. Al final se incluye una pregunta abierta en la que debe contestar según su opinión. |
| 2.- Seleccione la respuesta con la mayor sinceridad posible  |
| 3.- Las respuestas son confidenciales y anónimas.  |
| 4.- Las opiniones de los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional.  |
| 5.- Revise y asegúrese de haber contestado todas las preguntas.  |

**Muchas gracias por su colaboración.**

## CUESTIONARIO

**1.- ¿Tiene claro los objetivos de su departamento?**

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**2.- ¿Considera necesario tener constante capacitación para aportar de mejor manera al cumplimiento de los objetivos de la empresa?**

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**3.- ¿Conoce exactamente cuáles son sus funciones?**

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**4.- ¿Considera usted que puede realizar todas las funciones designadas en los tiempos establecidos?**

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**5.- ¿Considera necesario un cronograma de actividades que le permitan cumplir de manera sistemática y ordenada sus funciones?**

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**6.- ¿Conoce las políticas de cobranza de la empresa?**

Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a (X)

7.- ¿Se siente totalmente capacitado para realizar las labores de cobranza?

Si ( )

No (X)

No estoy seguro/a ( )

8.- ¿Considera que las herramientas que utiliza son suficientes para realizar la gestión de cobranza a clientes?

Si ( )

No (X)

No estoy seguro/a ( )

9.- ¿Considera que un personal capacitado en cobranza tiene mayor probabilidad de lograr recuperar la cartera vencida de la empresa?

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

10.- ¿De acuerdo a su experiencia y criterio qué otros mecanismo de cobro considera que la empresa pudiera implementar?

..... Considero que las herramientas que se utilizan son  
..... suficientes  
.....



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA CITYBOX MINI  
BODEGAS C.A.

Datos generales:

Género: M  F       Estudios: P  M  S

Edad: 18 a 30       Antigüedad en la empresa: 1 a 10

31 a 40       11 a 20

41 y a más       21 y mas

Instrucciones:

- |  |
|--|
| 1.- Lea la premisa detenidamente. Cada pregunta consta de 3 opciones, escoja sólo una respuesta señalando con una X dentro del paréntesis. Al final se incluye una pregunta abierta en la que debe contestar según su opinión. |
| 2.- Seleccione la respuesta con la mayor sinceridad posible  |
| 3.- Las respuestas son confidenciales y anónimas.  |
| 4.- Las opiniones de los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional.  |
| 5.- Revise y asegúrese de haber contestado todas las preguntas.  |

Muchas gracias por su colaboración.

## CUESTIONARIO

**1.- ¿Tiene claro los objetivos de su departamento?**

- Si ()
- No (  )
- No estoy seguro/a (  )

**2.- ¿Considera necesario tener constante capacitación para aportar de mejor manera al cumplimiento de los objetivos de la empresa?**

- Si ()
- No (  )
- No estoy seguro/a (  )

**3.- ¿Conoce exactamente cuáles son sus funciones?**

- Si ()
- No (  )
- No estoy seguro/a (  )

**4.- ¿Considera usted que puede realizar todas las funciones designadas en los tiempos establecidos?**

- Si (  )
- No (  )
- No estoy seguro/a ()

**5.- ¿Considera necesario un cronograma de actividades que le permitan cumplir de manera sistemática y ordenada sus funciones?**

- Si (  )
- No (  )
- No estoy seguro/a ()

**6.- ¿Conoce las políticas de cobranza de la empresa?**

- Si (  )
- No ()
- No estoy seguro/a (  )



**7.- ¿Se siente totalmente capacitado para realizar las labores de cobranza?**

Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a (x)

**8.- ¿Considera que las herramientas que utiliza son suficientes para realizar la gestión de cobranza a clientes?**

Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a (x)

**9.- ¿Considera que un personal capacitado en cobranza tiene mayor probabilidad de lograr recuperar la cartera vencida de la empresa?**

Si (x)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**10.- ¿De acuerdo a su experiencia y criterio qué otros mecanismo de cobro considera que la empresa pudiera implementar?**

*Se puede hacer envios de estados de cuenta a domicilio...*

.....

.....



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA CITYBOX MINI  
BODEGAS C.A.

Datos generales:

Género: M  F

Estudios: P  M  S

Edad: 18 a 30

Antigüedad en la empresa: 1 a 10

31 a 40

11 a 20

41 y a más

21 y mas

Instrucciones:

- |  |
|--|
| 1.- Lea la premisa detenidamente. Cada pregunta consta de 3 opciones, escoja sólo una respuesta señalando con una X dentro del paréntesis. Al final se incluye una pregunta abierta en la que debe contestar según su opinión. |
| 2.- Seleccione la respuesta con la mayor sinceridad posible  |
| 3.- Las respuestas son confidenciales y anónimas.  |
| 4.- Las opiniones de los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional.  |
| 5.- Revise y asegúrese de haber contestado todas las preguntas.  |

Muchas gracias por su colaboración.

## CUESTIONARIO

**1.- ¿Tiene claro los objetivos de su departamento?**

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**2.- ¿Considera necesario tener constante capacitación para aportar de mejor manera al cumplimiento de los objetivos de la empresa?**

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**3.- ¿Conoce exactamente cuáles son sus funciones?**

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**4.- ¿Considera usted que puede realizar todas las funciones designadas en los tiempos establecidos?**

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**5.- ¿Considera necesario un cronograma de actividades que le permitan cumplir de manera sistemática y ordenada sus funciones?**

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**6.- ¿Conoce las políticas de cobranza de la empresa?**

Si ( )

No (X)

No estoy seguro/a ( )

7.- ¿Se siente totalmente capacitado para realizar las labores de cobranza?

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

8.- ¿Considera que las herramientas que utiliza son suficientes para realizar la gestión de cobranza a clientes?

Si ( )

No (X)

No estoy seguro/a ( )

9.- ¿Considera que un personal capacitado en cobranza tiene mayor probabilidad de lograr recuperar la cartera vencida de la empresa?

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

10.- ¿De acuerdo a su experiencia y criterio qué otros mecanismo de cobro considera que la empresa pudiera implementar?

.....Uso de tecnología como por ejemplo mensajes.....  
.....de textos a clientes, uso de redes sociales.....  
.....

5



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA CITYBOX MINI  
BODEGAS C.A.

Datos generales:

Género: M  F       Estudios: P  M  S

Edad: 18 a 30       Antigüedad en la empresa: 1 a 10   
31 a 40       11 a 20   
41 y a más       21 y mas

Instrucciones:

- |  |
|--|
| 1.- Lea la premisa detenidamente. Cada pregunta consta de 3 opciones, escoja sólo una respuesta señalando con una X dentro del paréntesis. Al final se incluye una pregunta abierta en la que debe contestar según su opinión. |
| 2.- Seleccione la respuesta con la mayor sinceridad posible  |
| 3.- Las respuestas son confidenciales y anónimas.  |
| 4.- Las opiniones de los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional.  |
| 5.- Revise y asegúrese de haber contestado todas las preguntas.  |

Muchas gracias por su colaboración.

## CUESTIONARIO

**1.- ¿Tiene claro los objetivos de su departamento?**

Si ()  
No ( )  
No estoy seguro/a ( )

**2.- ¿Considera necesario tener constante capacitación para aportar de mejor manera al cumplimiento de los objetivos de la empresa?**

Si ()  
No ( )  
No estoy seguro/a ( )

**3.- ¿Conoce exactamente cuáles son sus funciones?**

Si ()  
No ( )  
No estoy seguro/a ( )

**4.- ¿Considera usted que puede realizar todas las funciones designadas en los tiempos establecidos?**

Si ()  
No ( )  
No estoy seguro/a ( )

**5.- ¿Considera necesario un cronograma de actividades que le permitan cumplir de manera sistemática y ordenada sus funciones?**

Si ( )  
No ()  
No estoy seguro/a ( )

**6.- ¿Conoce las políticas de cobranza de la empresa?**

Si ( )  
No ()  
No estoy seguro/a ( )

**7.- ¿Se siente totalmente capacitado para realizar las labores de cobranza?**

Si ( )

No (x)

No estoy seguro/a ( )

**8.- ¿Considera que las herramientas que utiliza son suficientes para realizar la gestión de cobranza a clientes?**

Si (x)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**9.- ¿Considera que un personal capacitado en cobranza tiene mayor probabilidad de lograr recuperar la cartera vencida de la empresa?**

Si (x)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**10.- ¿De acuerdo a su experiencia y criterio qué otros mecanismo de cobro considera que la empresa pudiera implementar?**

Cobros a domicilio.....  
.....  
.....



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA CITYBOX MINI  
BODEGAS C.A.

Datos generales:

Género: M  F  Estudios: P  M  S

Edad: 18 a 30  Antigüedad en la empresa: 1 a 10   
31 a 40  11 a 20   
41 y a más  21 y mas

Instrucciones:

- |  |
|--|
| 1.- Lea la premisa detenidamente. Cada pregunta consta de 3 opciones, escoja sólo una respuesta señalando con una X dentro del paréntesis. Al final se incluye una pregunta abierta en la que debe contestar según su opinión. |
| 2.- Seleccione la respuesta con la mayor sinceridad posible  |
| 3.- Las respuestas son confidenciales y anónimas.  |
| 4.- Las opiniones de los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional.  |
| 5.- Revise y asegúrese de haber contestado todas las preguntas.  |

Muchas gracias por su colaboración.



## CUESTIONARIO

**1.- ¿Tiene claro los objetivos de su departamento?**

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**2.- ¿Considera necesario tener constante capacitación para aportar de mejor manera al cumplimiento de los objetivos de la empresa?**

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**3.- ¿Conoce exactamente cuáles son sus funciones?**

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**4.- ¿Considera usted que puede realizar todas las funciones designadas en los tiempos establecidos?**

Si ( )

No ( )

No estoy seguro/a (X)

**5.- ¿Considera necesario un cronograma de actividades que le permitan cumplir de manera sistemática y ordenada sus funciones?**

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

**6.- ¿Conoce las políticas de cobranza de la empresa?**

Si (X)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

7.- ¿Se siente totalmente capacitado para realizar las labores de cobranza?

Si ( )

No (x)

No estoy seguro/a ( )

8.- ¿Considera que las herramientas que utiliza son suficientes para realizar la gestión de cobranza a clientes?

Si ( )

No (x)

No estoy seguro/a ( )

9.- ¿Considera que un personal capacitado en cobranza tiene mayor probabilidad de lograr recuperar la cartera vencida de la empresa?

Si (x)

No ( )

No estoy seguro/a ( )

10.- ¿De acuerdo a su experiencia y criterio qué otros mecanismo de cobro considera que la empresa pudiera implementar?

Aprovechar el uso de la página web de la empresa.  
..... Emplear tecnología o programas como mensajes de texto  
masiva. Servicio de cobro a domicilio. Consolidar la  
información con los bancos.

**ANEXO 3.-** Cuestionario para la entrevista a los directivos de la empresa.



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA PARA LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA CITYBOX MINI  
BODEGAS C.A.**

Un cordial saludo.

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener su opinión la cual es muy importante y ayudará en la elaboración de la tesis profesional, acerca del proceso comercial y gestión de cobranza de la empresa a la cual usted representa.

Favor lea las instrucciones que se detallan a continuación.

**Instrucciones:**

<b>1.- Conteste el cuestionario según su criterio personal y con la mayor sinceridad posible.</b>
<b>2.- En caso de no poder contestar una pregunta o tener alguna inquietud sobre esta, favor pregunte al entrevistador.</b>
<b>3.- Las respuestas son confidenciales serán sumadas e incluidas en la tesis profesional.</b>

**Muchas gracias por su colaboración.**

## CUESTIONARIO

1.- ¿Considera usted que la empresa actualmente cuenta con el personal suficiente para cumplir con los objetivos organizacionales?

.....  
.....  
.....  
.....

2.- ¿Cree usted que existe una adecuada comunicación y trabajo en equipo?

.....  
.....  
.....  
.....

3.- ¿Cómo califica usted el desempeño de su equipo de trabajo? Escoja una respuesta.

Satisfactorio ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

4.- ¿Cómo cree usted que se puede planificar, organizar, controlar y dirigir cada una de las actividades del personal?

.....  
.....  
.....  
.....

5.- ¿En qué aspectos del proceso comercial cree usted que se debería poner mayor atención para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

.....  
.....

**6.- ¿Cree usted que se aprovecha de manera oportuna las herramientas de cobro para realizar una gestión eficiente?**

.....  
.....  
.....  
.....

**7.- ¿Cómo califica la gestión de cobranza del último año en comparación con años anteriores? Escoja una respuesta.**

**Satisfactorio ( )    Muy bueno ( )    Bueno ( )    Regular ( )    Malo ( )**  
**)**

**8.- ¿De qué manera considera usted que incide la gestión de cobro en la liquidez de la empresa?**

.....  
.....  
.....  
.....

**9.- ¿Considera usted necesaria la capacitación para el personal de su empresa?**

.....  
.....  
.....  
.....

**10.- ¿Cuáles son los aspectos que considera usted necesarios para tener una eficiente gestión de cobranza en la empresa?**

.....  
.....  
.....

**ANEXO 4.- Entrevista al directivo de la empresa.**

**CUESTIONARIO**

**1.- ¿Considera usted que la empresa actualmente cuenta con el personal suficiente para cumplir con los objetivos organizacionales?**

El objetivo organizacional lo medimos con el cumplimiento mensual del presupuesto de ventas que lo conforman varios puntos. Al momento hemos cumplido dicho presupuesto por lo que considero que si tenemos el personal adecuado

**2.- ¿Cree usted que existe una adecuada comunicación y trabajo en equipo?**

La comunicación es fundamental y es algo que siempre se debe mejorar. Muchos inconvenientes surten por la falta de ella. Para lograr los objetivos trazados de manera que hemos estado cumpliendo no se lograría sin una adecuada comunicación y trabajo en equipo.

**3.- ¿Cómo califica usted el desempeño de su equipo de trabajo? Escoja una respuesta.**

Satisfactorio (  ) Muy bueno (  ) Bueno (  ) Regular (  ) Malo (  )

**4.- ¿Cómo cree usted que se puede planificar, organizar, controlar y dirigir cada una de las actividades del personal?**

Es fundamental que el personal conozca sus responsabilidades en toda su extensión y así mismo a quien debe reportar.

**5.- ¿En qué aspectos del proceso comercial cree usted que se debería poner mayor atención para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?**

En el seguimiento de prospectos y gestión de cobranza.

6.- ¿Cree usted que se aprovecha de manera oportuna las herramientas de cobro para realizar una gestión eficiente?

Utilizamos varias plataformas para la gestión del cobranza pero al fin y al cabo el éxito está en el seguimiento y control de los casos

7.- ¿Cómo califica la gestión de cobranza del último año en comparación con años anteriores? Escoja una respuesta.

Satisfactorio ( ) Muy bueno ( ) Bueno (X) Regular ( ) Malo ( )

8.- ¿De qué manera considera usted que incide la gestión de cobro en la liquidez de la empresa?

Tiene relación directa, en muchos casos la afectación no es tan grande, existe relación en el tamaño que tengan la estructura de costos y el punto de equilibrio

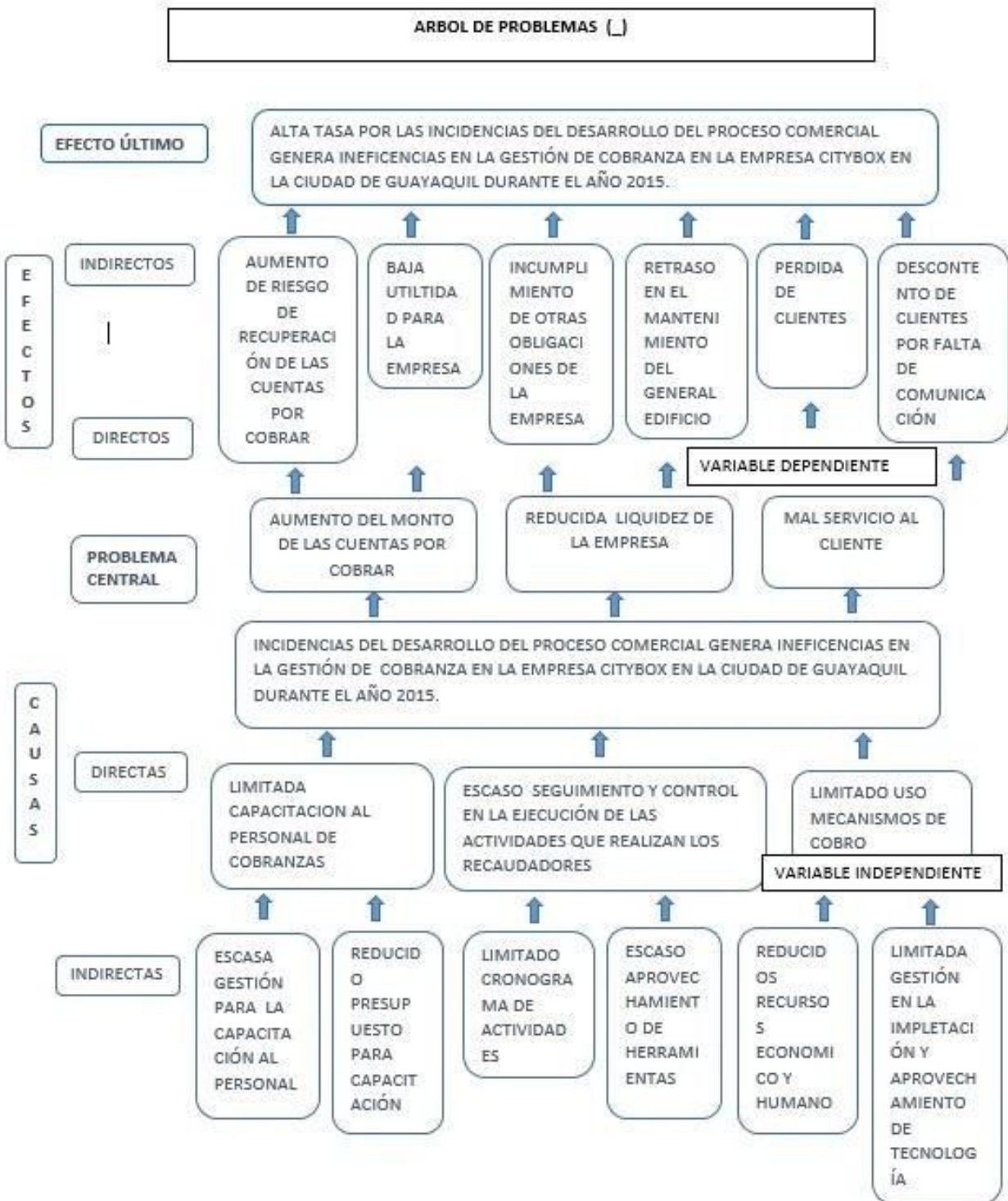
9.- ¿Considera usted necesaria la capacitación para el personal de su empresa?

afirmativo y considero esta debe de ser constante y de varios aspectos no solo temas puntuales y específicos

10.- ¿Cuáles son los aspectos que considera usted necesarios para tener una eficiente gestión de cobranza en la empresa?

Buenas plataformas (tecnología), un buen plan de trabajo, un buen seguimiento

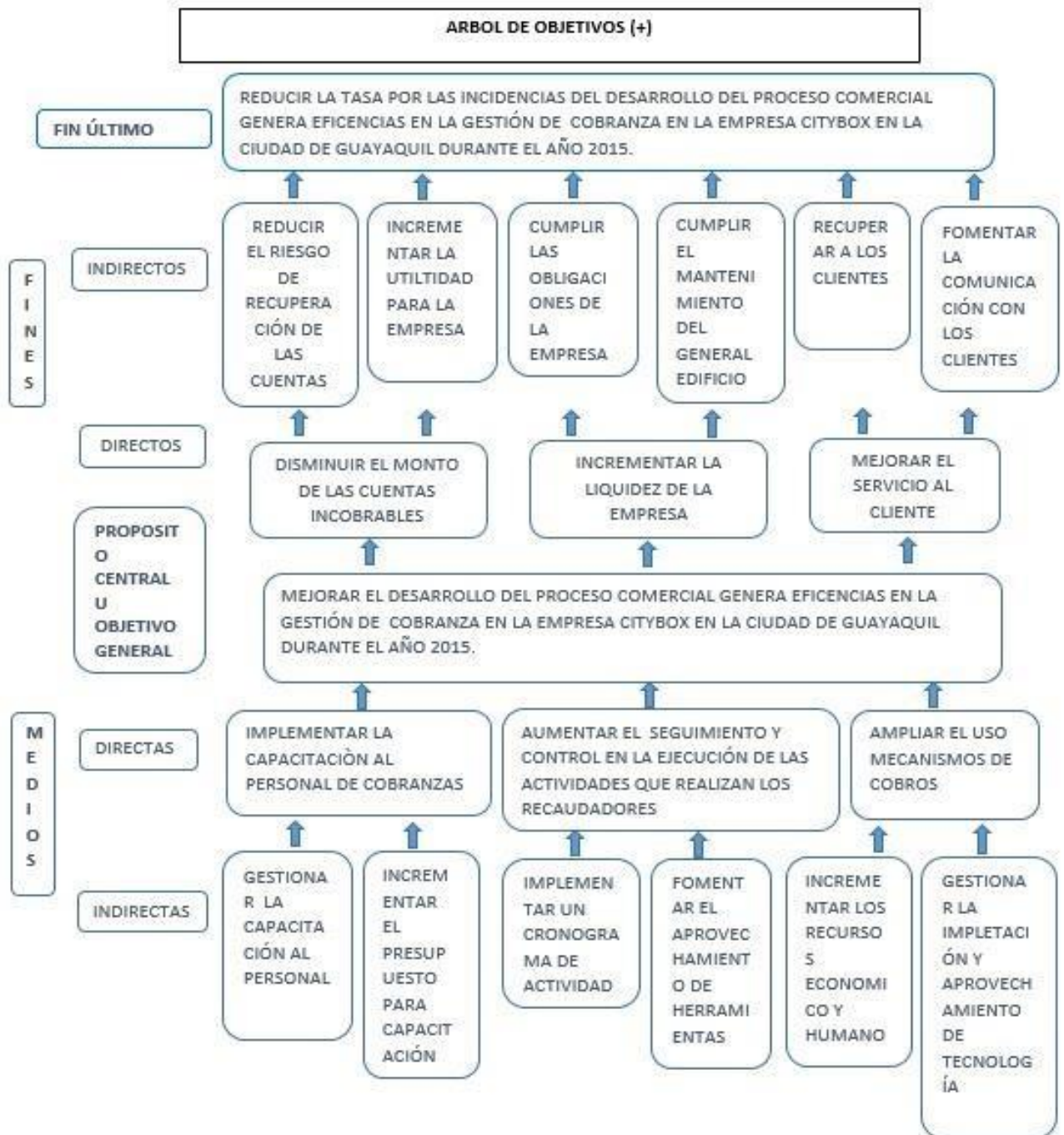
## ANEXO 5.- Árbol de problemas.



Fuente: Elaboración propia.



**ANEXO 6.-** Árbol de objetivos.



Fuente: Elaboración propia