



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÒGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÌA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
TECNÓLOGO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

**PROPUESTA DE MANUAL DE PROCESOS EN EL
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA I.K.U**

Autor:

Arzube Polanco Anggie Geovanna

Tutor (a):
ING. Stefania Zuñiga

Guayaquil, Ecuador
2015

ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas:
Carátula.....	i
Certificación de la aceptación del tutor.....	ii
Autoría notariada.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de gráficos.....	viii
Índice de cuadros.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.....	1
Ubicación del problema en un contexto.....	1
Situación conflicto.....	2
Delimitación del problema.....	2
Formulación del problema.....	2
Variables de investigación.....	3
Evaluación del problema.....	3
Objetivos.....	4
Objetivos generales.....	4
Objetivos específicos.....	4
Justificación e importancia.....	5

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes históricos.....	6
Antecedentes referenciales.....	6
Fundamentación teórica.....	7
Marco legal.....	20
Variables de la investigación.....	23
Definiciones y conceptos.....	25

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Presentación de la empresa.....	26
Objetivo Social.....	26
Misión.....	26
Organigrama.....	27
Metodología de la Investigación.....	27
Métodos y técnicas de investigación.....	28
Inductivo - Deductivo.....	28
Analítico -Sintético.....	28
Descriptivo – Sistemático.....	29
Observación directa.....	29
Población.....	29
Población Finita.....	30
Población Infinita.....	30
Muestra.....	30
Muestreo aleatorio Simple.....	31
Instrumentos de la investigación.....	31
Encuestas.....	32
Entrevistas.....	32
Cuestionario.....	32

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Formulación de obtención de datos.....	33
Cuadros, gráficos, análisis e interpretación.....	33
Plan de mejoras.....	40
Conclusiones.....	41
Recomendaciones.....	42
Bibliografía.....	44
Anexos.....	45
Modelos de encuestas.....	45
Cuestionario.....	45
Tabulación de resultados.....	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenidos:	Páginas:
Grafico 1. Pregunta N° 1.....	33
Grafico 2. Pregunta N° 2.....	34
Grafico 3. Pregunta N° 3.....	35
Grafico 4. Pregunta N° 4.....	36
Grafico 5. Pregunta N° 5.....	37
Grafico 6. Pregunta N° 6.....	38
Grafico 7. Pregunta N° 7.....	39

ÍNDICE DE CUADROS

Contenidos:	Páginas:
Cuadro 1 leyes que se aplican a la empresa.....	21
Cuadro 2 Organigrama de la empresa.....	27
Cuadro 3 tabulación de la pregunta 1.....	33
Cuadro 4 tabulación de la pregunta 2.....	34
Cuadro 5 tabulación de la pregunta 3.....	35
Cuadro 6 tabulación de la pregunta 4.....	36
Cuadro 7 tabulación de la pregunta 5.....	37
Cuadro 8 tabulación de la pregunta 6.....	38
Cuadro 9 tabulación de la pregunta 7.....	39
Cuadro10 tabulación de resultados.....	47



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto previo a la obtención del título de:
Tecnólogo en Contabilidad y Auditoría.

Tema

“Propuesta de manual de procesos en departamento de cobranzas en la empresa I.K.U. ”

Autor: Arzube Polanco Anggie Geovanna

Tutora: Mireya Stefania Zuñiga Delgado

RESUMEN

En la empresa I.K.U de la ciudad de Guayaquil ubicada en urdesa tiene un personal poco capacitado para realizar el cobro de mensualidades a los clientes ya que todo esto sirve para cubrir los gastos como pago de

suelo, servicios básicos, proveedores, todo esto es necesario para el buen manejo y desempeño del área de cobranza y en la totalidad de la empresa. En la actualidad esta empresa no está cien por ciento capacitado para el proceso de cobranza ni tampoco para la compra de nuevos equipos de oficina, suministros, para el uso del personal docente, personal administrativo, estudiantes. Esta investigación se hizo por medio de encuesta siendo así el uso de la misma como herramienta de trabajo para saber los problemas que radican en el departamento de cobranza para determinar los problemas causados por la falta de liquidez todo esto se llevo a cabo los resultados mediante gráficos estadísticos corroborando y garantizando que existe un déficit monetario los cuales dichos gastos no abarcan la totalidad de los rubros necesarios para dicha gestión los beneficiados de este trabajo investigativo son los dueños de las franquicias.

Cobranza

Liquidez

Manual de procesos

Solvencia



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto previo a la obtención del título de:

Tecnóloga en Contabilidad y Auditoría.

Tema

“Propuesta de manual de procesos en departamento de cobranzas en la empresa I.K.U. ”

Autor: Arzube Polanco Anggie Geovanna

Tutora: Mireya Stefania Zuñiga Delgado

Abstract

In the company IKU city of Guayaquil located in Urdesa is a little trained to perform the collection of monthly customers and all this serves to cover expenses such as payment of wages, utilities, suppliers, staff, all this is necessary to good management and performance of the collection area and the entire company. At present the company is not one hundred percent qualified for the collection process nor for the purchase of new office equipment, supplies for the use of teachers, staff, students. This research was conducted through survey and still use it as a tool to know the problems that lie in the billing department to determine the problems caused by the lack of liquidity all this took out the results using graphs Statistical confirming and ensuring that there is a monetary deficit which such expenses do not include all of the items necessary for such management the benefit of this research work are the franchisees.

collection

liquidity

Manual processes

solvency

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ubicación del problema en contexto

La empresa I.KU. ubicada en Urdesa de la ciudad de Guayaquil es una empresa Mexicana que brinda los servicios de educación en la materia de matemáticas a mejorar el entendimiento de los números para los niños y adolescentes que tienen poca concentración y pocas ganas de aprender matemáticas es así que I.K.U. ayuda a los niños y jóvenes a desarrollar sus destrezas y dedicarle la debida atención a la materia y sobretodo la concentración que se requiere para la materia. Esta empresa toma una buena acogida que logro llegar a nuestro país teniendo franquicias en Cuenca, Machala, Guayaquil con una buena aceptación esta empresa ha crecido poco a poco logrando llegar a los niños para que tengan un amor a la materia que su desarrollo mental sea mejor.

En I.K.U. en lo que corresponde al área administrativa se detectó la deficiencia en el departamento de cobranza, motivo por el cual causa un déficit en el flujo de efectivo y esto conlleva al incumplimiento a nuestros proveedores.

Se debe implementar un apropiado y ágil control administrativo para la recaudación de las cuentas por cobrar además de lograr la satisfacción de

los clientes y así de esta manera obtener incrementos en los ingresos y un reflejo favorable para la empresa.

Situación del conflicto

Una de las situaciones de conflicto que tenemos es la falta del control administrativo que permita un buen desarrollo de las actividades de la empresa y lo planteado ocasione un incremento en los ingresos y no tener a clientes que se atrasen en los pagos.

De manera poco profesional y no teniendo en cuenta lo adecuado para la recuperación de las cuentas por cobrar trae consigo problemas, ya que no se realizan los cobros a tiempo y no se le da el seguimiento correspondiente lo cual afecta financieramente a la empresa, como por ejemplo en el atraso de pagos a proveedores, servicios básicos, sueldos, debido a esto es inevitable la implementación de nuevos procesos que conlleven a una buena planificación financiera y administrativa.

Delimitación del problema

Campo: Financiero

Área: Departamento de Cobranzas

Aspecto: Recuperación de la cartera

Tema: Propuesta de un manual de procesos en el departamento de cobranza en la empresa I.K.U.

Planteamiento o formulación del problema

El problema de investigación se refiere a: **¿Cómo contribuir a disminuir la deficiencia existente en los procesos establecidos en el departamento de cobranza para incrementar los ingresos de la empresa I.K.U.?**

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

Variables de Investigación

Variable Independiente: Deficiencia en proceso.

Variable Dependiente: Incrementar Ingresos.

Evaluación del problema

El problema presentado cumple con los siguientes aspectos:

Delimitado.- Es delimitado ya que la presente investigación se realiza en el departamento de cobranza de la empresa I.K.U

Claro. . Se muestra claramente que la intención es disminuir las deficiencias existentes establecidas en el departamento de cobranza con lo que respecta a la recuperación de la cartera.

Relevante. . La autora de esta investigación considera importante establecer nuevos procedimientos de recuperación de la cartera para así ayudar a que el flujo de efectivo de la empresa incremente.

Original.- A pesar de que existen varias tesis con recuperación de cartera la autora de esta investigación analizara puntos medulares en los procedimientos, para así disminuir de manera eficaz rubros vencidos por los clientes en una empresa cuya razón social es dictar cursos de matemáticas lo que hace que se analice de manera diferente a como otros autores lo han planteado.

Factible.- Los directivos de esta empresa están realmente interesados en que se resuelva esta problemática en beneficio del desarrollo de la empresa.

Objetivos

Objetivos generales

Diseñar procesos y procedimientos del departamento de cobranzas para la recuperación de cartera.

Objetivos específicos

- Fundamentar los aspectos teóricos de presupuesto del manual de los proceso en el departamento de cobranza.
- Diagnosticar el estado actual de la recuperación de cartera.
- Proponer un plan de mejoras para incrementar los ingresos en la empresa.

Justificación

Por la prestación de un servicio la empresa crea una cuenta por cobrar, estas son la única fuente de entrada de dinero. Ante la existencia de las cuentas por cobrar se necesita la aplicación de un control interno que nos facilite el manejo de los procedimientos que se deben llevar a cabo para cada una de las actividades que se establezcan.

La poca experiencia de la persona a cargo de las cobranzas ha hecho que las cuentas por cobrar se mantengan en niveles alarmantes, ya que no se hace un seguimiento adecuado por la falta de conocimiento y la falta de planes definidos por parte de la gerencia.

Este trabajo investigativo se ha realizado para crear nuevos mecanismos que ayuden a la recuperación de la cartera de la empresa I.K.U ya que no cuenta con un manual de organización con el fin de que este manual describa la estructura de los departamentos y funciones que tiene la empresa tales como las tareas específicas y autoridades asignadas a cada miembro de la empresa logrando y obteniendo el debido control adecuado mostrando a los empleados encajar cada uno en sus respectivos puestos de trabajo, contar con la información que sea necesaria de las actividades básicas de una manera adecuada logrando así tomar decisiones correctas para así lograr ahorrar tiempo de trabajo.

Se Espera cumplir con lo ya mencionado para el mejoramiento de las funciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACION TEÓRICA

Antecedentes históricos

Iku es el resultado de estudios realizados por el co-creador de la Programación Neurolingüística (PNL), el Dr. John Grinder quien sometió científicamente en el 2003 los efectos que produce en el aprovechamiento escolar la combinación del razonamiento matemático con las técnicas y herramientas del código nuevo de PNL, resultado de estudios junto con el Dr. Richard Bandler en Santa Cruz California en 1974.

Es un Instituto de Desarrollo Emocional e Intelectual de alto rendimiento que opera bajo una plataforma de apoyos pedagógicos, psicológicos y neurológicos, conjuntando la más nueva y eficiente tecnología educativa. En iku sus hijos pueden elevar el aprovechamiento escolar en todas sus materias y lo más importante, su desarrollo emocional.

La captación de clientes no fue un problema para la franquicia, sino la recaudación efectiva de los valores que los clientes se comprometían a cancelar, no existió problemas con los clientes que pagaban en efectivo o con tarjetas de crédito, sino a los que realizaban convenios de pago, ya sea dejando cheques a fecha o comprometiéndose a cancelar mensualmente en las oficinas.

Dada estas circunstancias la liquidez afecta en la falta de pagos a la Franquicia en México, proveedores, sueldos y mantenimiento general de las oficinas, que son gastos en los que se incurren todos los meses.

Fundamentación Teórica

La Cobranza

Definición

Proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio.

Esto incluye el pago de documentos como:

- Facturas
- Pagares
- Letras de cambio

Se dice que la venta se realiza cuando se hace el cobro respectivo y es tan cierta esta frase que cualquier empresa comercial mantiene un adecuado capital de trabajo, cuando genera efectivo por parte del pago de sus clientes, por lo tanto se considera la labor de cobranza de gran importancia en la administración.

Políticas de Cobranza

Las políticas de cobro de la empresa son los procedimientos que esta sigue para cobrar sus cuentas una vez vencidas.

La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables.

Una efectiva labor de cobranza está relacionada con una política de créditos por lo que se minimiza los gastos de cobro por cuentas difíciles o de dudosa recuperación.

Una política de cobranza debe basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente. La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros.

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación.

En materia de política de cobranza se pueden distinguir tres tipos, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

1. Políticas restrictivas.

Caracterizada por la concesión de créditos en periodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las perdidas en cuenta de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

2. Políticas Liberales.

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de periodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

3. Políticas racionales.

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumplan el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa. Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranza se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

Cobranza efectiva

Una excelente gestión de cobranza se basa en aspecto como:

1. Actitud frente a la gestión que realiza y la empresa que representa

Una actitud positiva no solo frente al trabajo sino también frente a la organización y/o actividad que represente.

2. Organización interna hacia el trabajo

Es la importancia de prepararse para una gestión, como el conocimiento de su empresa, de la industria en la que se desarrolla y su capacidad de trabajar organizadamente potencializa la posibilidad de hacer efectiva una cuenta por cobrar.

3. Percepción del cliente

Este concepto influye en la morosidad de una cuenta y es una herramienta para mejorar la gestión, en la medida que el cliente pueda percibir que la organización monitorea las cuentas, y que existe una política de crédito definida y representada por sus trabajadores.

4. Comunicación como herramienta de persuasión en tu gestión de cobros

Una buena comunicación y utilizar un canal apropiado de vinculo con el cliente. Es ayudar al cliente a superar situaciones difíciles. El gestor de cobros es el que puede convertirse en un apoyo para el cliente con dos objetivos.

El primero de ellos, salvar la relación comercial sin caer en el detrimento de los intereses de la empresa.

El segundo es recuperar la totalidad de los montos.

5. El seguimiento y evaluación permanente de las acciones y reacciones sobre las cuentas que gestiona.

Es hacer conciencia de la importancia de medir y evaluar sobre cada una de las acciones reconociendo que la efectividad radica en el análisis permanente de las acciones vs las reacciones que estas producen.

Formas y mecanismo de pago

Los medios de pago son la herramienta que las empresas adoptan para transferir valor monetario producto de una transacción comercial a fin de lograr el pago por algún bien, servicio.

Las empresas comerciales deben ofrecer más de un sistema de pago con el fin de ampliar las posibilidades de recuperación de cartera.

Los medios de pago genéricos pueden ser:

El cheque

Un documento contable de valor en el que la persona que es autorizada para extraer dinero de una cuenta (por ejemplo, el titular), extiende a otra persona una autorización para retirar una determinada cantidad de dinero de su cuenta la cual se expresa en el documento, prescindiendo de la presencia del titular de la cuenta bancaria.

Transferencia Bancaria

Modo de mover dinero de una cuenta bancaria a otra. Es una manera de traspasar fondos entre cuentas bancarias sin sacar físicamente dinero.

Tarjeta de crédito

Es emitida por un banco o entidad financiera que autoriza a la persona a cuyo favor es emitida, utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema, mediante su firma y la exhibición de la tarjeta. Es otra modalidad de financiación, por lo tanto, el usuario supone asumir la obligación de devolver el importe dispuesto y de pagar los intereses, comisiones bancarias y gastos pactados.

Pago de facturas por medios electrónicos

Algunas ventajas del pago electrónico es reducir el riesgo y ofrecer mejores servicios a sus clientes, incrementar la eficiencia operativa y reducir los costos de transacción. Los medios de pago electrónicos por su flexibilidad, confiabilidad y conveniencia, le ha dado una nueva dimensión al uso de algunos medios de pago tradicionales.

Negociación en proceso de cobranza

El gestor o negociador de cobranzas debe personalizar cada gestión en función a las características del deudor. Una primera diferenciación viene dada por la personería jurídica del deudor, puesto que no es lo mismo reclamar el pago a una persona particular por deudas personales, que a una empresa que sea sociedad comercial.

En cada caso el procedimiento ha de ser diferente, puesto que no es lo mismo tratar directamente con el propio deudor cuando es una persona física y que puede tomar por si mismo y sobre la marcha las decisiones que afectan el pago de su deuda, que con el empleado de una sociedad que deberá consultar con varios niveles de responsabilidades antes de dar alguna respuesta.

Por lo tanto existen muchos factores relativos a las peculiaridades de cada deudor que hay que tener en cuenta antes de iniciar el proceso de reclamación.

Los diferentes tipos de deudores

Uno de los aspectos que hay que tener en cuenta en el reclamo de deudas es el perfil de deudor, puesto que no todos los deudores son iguales ni se les puede tratar de forma indiscriminada.

Cada deudor requiere un tratamiento diferenciado para conseguir la recuperación de la deuda, y es misión del responsable de cobros de averiguar haciendo de “investigador de morosos” cuál es la tipología del deudor para decidir la estrategia de recobro más idónea a utilizar.

Las cinco preguntas clave para analizar a un deudor

De entrada, para hacer un análisis del deudor y averiguar su tipología, simplemente hay que plantearse 5 preguntas clave:

- ¿Quiere pagar el deudor?
- ¿Puede pagar el deudor?
- ¿Sabe el deudor que tiene que pagar?
- ¿Es de buena fe el deudor?
- ¿Tiene el deudor una razón objetiva para no pagar?

Del resultado de este análisis el gestor de cobros puede averiguar, por ejemplo, si el deudor está motivado en los siguientes aspectos:

- Existe un problema de calidad en el producto o servicio al cliente o por culpa de un error del propio proveedor que ha ocasionado un problema comercial (razón objetiva para no pagar).
- Hay un problema ocasionado por algún intermediario en la relación comercial con el cliente y que ha cometido un fallo de servicio que provoca la retención del pago por parte del cliente (razón objetiva para no pagar).
- El deudor tiene liquidez pero de momento no tiene intención de pagar ya que tiene otras prioridades o pretende financiarse a costa del proveedor (morosidad internacional).

- El deudor no tiene actualmente liquidez y tampoco intención de hacer el pago ya que se trata de un cliente insolvente en origen (morosidad en origen e internacional).
- El deudor no tiene actualmente liquidez para abonar la factura pero tiene voluntad de hacer el pago en cuanto tenga disponible para poder hacerlo (morosidad fortuita y transitoria).
- El deudor compra con la intención de no abonar la factura o solo pagarla si se ve coaccionado por la justicia (morosidad intencional y profesional).
- El deudor tiene una mala organización interna pero tesorería suficiente para hacer el pago (morosidad por incompetencia).

Los moros intencionales

Que pueden pagar pero no quieren son los de mala fe, ya que podrían pagar puesto que tienen suficiente liquidez pero no quieren hacerlo: son los caraduras que pretenden ganar dinero a costa de los proveedores. Se dividen en dos subtipos.

- Los que acaban pagando la deuda (tarde pero al final pagan). A este grupo pertenecen todos los morosos intencionales que retienen el pago algunos días para beneficiarse de una financiación gratuita a costa del proveedor.
- Los morosos profesionales que no pagan nunca (amenos que se les obligue ejerciendo una coerción suficiente).

Los deudores fortuitos

Que quieren pagar pero no pueden en esta clase de deudores están incluidos todos los que son de buena fe pero no pueden saldar la deuda ya que no tienen liquidez. Estos morosos pagarían si tuvieran medios para hacerlo. Los deudores que están en esta categoría acaban pagando

la deuda si se les concede el tiempo suficiente y se les otorga facilidades para reintegrar la cantidad adeudada.

Los deudores incompetentes y/o desorganizados

Que pueden pagar pero no saben lo que tienen que pagar son los que pueden pagar y no tienen mala voluntad, pero no saben lo que tienen que pagar ya que su administración es un desastre: son los desorganizados, los incompetentes y los despistados.

Los deudores negligentes

Son los que no quieren saber lo que deben, no se preocupan por la buena gestión de su negocio aunque sean conscientes de ello.

Los deudores circunstanciales

Que pueden pagar pero no lo hacen porque hay un litigio son los que han bloqueado el pago voluntariamente porque hay una incidencia en los productos o servicios suministrados, pero son de buena fe, y pagaran la deuda si el proveedor les soluciona el litigio.

El ejecutivo de cobranza

El ejecutivo de cobranza debe tener en cuenta:

1. El éxito de su departamento depende de que logre una cobranza puntual. No debe permitir que se retrasen los clientes. Esta es la clave para que el porcentaje de eficiencia de la cobranza sea alto. Cuanto más tiempo pase en la cobranza, mayor será la probabilidad de que se vuelva incobrable.

Debe desarrollar habilidades especiales para cobrar las cuentas vencidas sin perder al cliente.

No debe aplicar tratamientos generales. Cada cliente es un caso especial que requiere estudios de la técnica que debe aplicarse en el momento adecuado.

Sus cualidades deben ser similares al ejecutivo del crédito, porque lo más recomendado es que la misma persona quien se responsabilice de la cobranza, debe tener conocimientos de los créditos otorgados por la empresa.

El cobrador debe tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranza y saber cómo y cuándo aplicarla.

El cobrador debe poseer las siguientes cualidades:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Integridad
- Creatividad
- Iniciativa
- Paciencia, entre otros.

La cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito, es por ello la importancia de la persona que ejerce esa función. Depende del cobrador que las utilidades de la empresa retornen al capital para que la empresa obtenga sus ganancias.

El éxito de la cobranza depende del cobrador al desarrollar sistemas para el cobro de las mismas. Un sistema efectivo que incluya procedimientos de seguimiento rutinario de la mayoría de las cuentas en gestión.

Funciones y responsabilidades

- a) Elaborar los programas mensuales de trabajo y vigilar que se cumpla las metas.
- b) Elaborar el presupuesto mensual de cobranza, con base en el presupuesto de ingresos y de acuerdo con las políticas de plazo de la empresa.
- c) Cumplir con el objetivo departamental y de la empresa dentro de las políticas señaladas por la dirección.
- d) Establecer las políticas de cobranza, de acuerdo con la gerencia general.
- e) Llevar el control de sus actividades.
- f) Diseñar formularios y reportes.
- g) Supervisar los procedimientos de cobro.
- h) Llevar el control del grupo de riesgo alto.
- i) Tomar decisiones para regularizar las cuentas que se retrasen o que representen un riesgo mayor del normal o aceptado.
- j) Informar a la gerencia general en forma oportuna, de las actividades relacionadas con la cobranza.

Controles por clientes

El cobrador con la finalidad de controlar y mantener al día la información necesaria de un cliente debe diseñar e implementar una tarjeta del cliente donde se deben registrar todos los movimientos y al final de cada mes se deben totalizar los saldos.

Esta contiene los siguientes datos:

Nombre, domicilio, población, estado, teléfono del cliente.

Condiciones de venta

Fecha de la operación

Clasificación de los Créditos

El crédito puede ser destinado a una amplia gama de servicios, por lo cual las instituciones financieras han desarrollado una serie de productos financieros destinados a atender las necesidades crediticias de personas naturales y jurídicas. Entre ellos están según su finalidad los siguientes tipos:

Créditos formales:

Los créditos formales son todos aquellos créditos que tienen características contractuales; en que las partes contratantes se obligan mutuamente al cumplimiento del mismo. Es decir este crédito se formaliza por escrito entre ambas partes. Y los créditos informales, aquellos que no cuentan con estas características.

Créditos de consumo o créditos comerciales

Son todos aquellos créditos otorgados por las empresas al público en general en los términos señalados en el contrato de crédito. Y que son destinados a satisfacer las necesidades del público en general.

Créditos empresariales:

Son todos aquellos créditos celebrados entre empresas sean estas de producción, de comercialización o de servicios para suministrarse materias primas, insumos, suministros o para comprar productos y luego venderlos o para la prestación o adquisición de servicios, etc.

Créditos bancarios

Son todos aquellos créditos otorgados por las empresas del sistema financiero a las distintas empresas para invertir ya sea en activos fijos,

aumentar la producción, pagar deudas a sus acreedores, aumentar sus ventas, aumentar sus líneas de productos, etc. Así como también a personas que necesitan recursos para financiar sus actividades sean estas personas naturales o jurídicas.

Crédito privado

Este es el crédito que obtiene una persona jurídica o normal con fines personales, como hacer una inversión, un viaje o simplemente para adquirir un inmueble.

Crédito mutuo

Este es el que otorga a más de una persona, con el propósito que todas las personas involucradas en este adquieran la deuda por igual.

Crédito real

Este se basa en el préstamo de un activo, bajo la condición que se debe dejar algún objeto inmueble que cubra el valor del activo prestado como prenda de garantía del pago del crédito.

Crédito mobiliario

Este es el crédito otorgado para ser invertido exclusivamente en fines industriales o comerciales, por lo general este tipo de crédito se hace a personas emprendedoras o empresarias ya definidas.

Antecedentes referenciales

Existen muchas definiciones para definir el término crédito. La palabra crédito significa credo o creído, y proviene de un verbo latino “credere”.

Para algunos autores de crédito es la “transformación de los capitales fijos en circulantes. Los cual no es completo por cuanto excluye la riqueza mobiliaria y significa solo que el crédito radica en movilizar los valores.

También se lo define como la anticipación de valores monetarios mediante la posterior seguridad del reembolso.

El crédito sin confianza es inconcebible. Según lo cita Del Valle (Valle, 2010)

Una definición más formal la da (Smill) en su libro “Economía política” como “el permiso para usar el capital de otro”.

Joseph French Johnson, en “El Dinero y la Circulación”, define al crédito como “el poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago, en una fecha determinada en el futuro” (Ettinger, 2011).

En conclusión, el crédito es una cantidad de dinero que se le debe a una entidad (ej., un banco) o a una persona.

Fundamentación legal

Constitución Política del Ecuador	
Art. 303	La formulación de las políticas monetarias, crediticias, cambiaria y financiera, es facultad exclusiva de la Función Ejecutiva y se instrumentara a través de BCE.

Ley de Régimen Monetario y banco del Estado	
Art. 22	Corresponde al directorio del Banco Central del Ecuador, determinar, de manera general, el sistema de tasas de interés para las operaciones activas y pasivas.

Código de Comercio

Título II Enfatiza cuales son las disposiciones que tanto el vendedor como el comprador deben sujetarse cuando se celebra una compra-venta, el tratamiento es sobre la cosa vendida(art.169), del precio (art.184), los efectos del contrato de compra-venta(art.187),las obligaciones del vendedor y comprador (art.189).

El código del comercio, trata de manera general sobre los títulos y operaciones de crédito, como os comerciantes y agentes de comercio, los contratos y obligaciones mercantiles y los documentos con una naturaleza jurídica que avalan y garantían el acto mercantil entre comprador y vendedor (letra de cambio ,pagare, cheque, cartas de crédito).

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Regulación 184-2009

Cuadro 1: Leyes que se aplican a la empresa

La ley orgánica de defensa del consumidor según ley 200-21 de julio del año 2000, determina ciertos lineamientos para la protección al ciudadano en cuanto a los créditos que adquiere:

Art. 47.- Sistemas de crédito.- Cuando el consumidor adquiera determinados bienes o servicios mediante sistemas de crédito, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa, clara y precisa:

1. El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción;
2. El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales;
3. El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar; y,
4. La suma total a pagar por el referido bien o servicio.

Se prohíbe el establecimiento y cobro de intereses sobre intereses. El cálculo de los intereses en las compras a crédito debe hacerse

exclusivamente sobre el saldo de capital impago. Es decir, cada vez que se cancele una cuota, el interés debe ser recalculado para evitar que se cobre sobre el total del capital. Lo dispuesto en este artículo y en especial en este inciso, incluye a las instituciones del Sistema Financiero.

El proveedor está en la obligación de conferir recibos por cada pago parcial. El pago de la cuota correspondiente a un período de tiempo determinado hace presumir el de los anteriores.

Art. 48.- Pago anticipado.- En toda venta o prestación de servicios a crédito, el consumidor siempre tendrá derecho a pagar anticipadamente la totalidad de lo adeudado, o a realizar pre-pagos parciales en cantidades mayores a una 20 cuota. En estos casos, los intereses se pagaran únicamente sobre el saldo pendiente. Lo prescrito en el presente artículo incluye al sistema financiero.

Art. 49.- Cobranza de créditos.- En la cobranza de créditos, el consumidor no deberá ser expuesto al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza, dirigida a su persona, por el proveedor o quien actúe en su nombre. La obligación impuesta al proveedor, será exigible, sin perjuicio de las acciones penales a las que hubiere lugar.

Art. 50.- Pagos con tarjeta de crédito.- El precio para el pago con tarjeta de crédito, será el mismo precio que al contado. Toda oferta, promoción, rebaja o descuento exigible respecto a la modalidad de pago al contado, será también exigible por el consumidor que efectúa pagos mediante el uso de tarjetas de crédito, salvo que se ponga en su conocimiento oportuna y adecuadamente, en la publicidad o información respectiva y de manera expresa, lo contrario.

Variables de Investigación

Variable Independiente: Deficiencia en procesos

La falta de control administrativo, falta de políticas claras para la recuperación de la cartera, además de la poca experiencia de la persona encargada de las cobranzas ha hecho que el desarrollo de las actividades normales de la empresa sea vea afectada de gran manera, ya que la falta de liquidez produce atrasos en los pagos a proveedores y al personal que labora para la empresa, ocasionando un descontento en los trabajadores.

Variable Dependiente: Incrementar liquidez

Hay que indicar que la empresa es solvente, porque vendiendo todo sus activos puede hacer frente a sus pasivos, en cambio el problema que si se presenta es la liquidez, es decir la falta dinero para pagar al corto plazo.

Al no existir políticas claras de cobranzas en la empresa, se ha producido una disminución considerable en la liquidez lo que ha ocasionado atraso en todos los pagos, por lo que es necesaria una reestructuración del área de cobranzas en cuanto a las políticas a implementar para que las recaudaciones sean más efectivas y la empresa no sufra la falta de liquidez.

Definiciones conceptuales

Programación Neurolingüística.- Es un conjunto de técnicas que tiene por objeto el estudio de la estructura de la experiencia subjetiva del ser humano.

Franquicias.- Una franquicia es una licencia, derecho o concesión que otorga una persona (o empresa) a otra, para que pueda explotar un

producto, servicio o marca comercial que posee, a cambio del pago de una suma de dinero.

Morosidad.- Se considera como moroso un crédito cuando se ha producido un retraso de tres meses en el pago de las cantidades a entregar (principal y/o intereses) por parte del deudor.

Deudor.- Posee jurídicamente la calidad de deudor, quien se haya comprometido al pago o cumplimiento de una prestación, nacida ya sea de un contrato, de un delito o por imperio de la ley. Nace de un contrato cuando alguien se obliga voluntariamente; por ejemplo, contrata a un empleado y se compromete a abonarle un salario. Nace de un delito cuando alguien comete un hecho ilícito, y una vez descubierto es condenado a reparar el perjuicio ocasionado. Nace del imperio de la ley cuando por ejemplo, se les obliga a los contribuyentes a abonar impuestos, aún en contra de su voluntad.

Liquidez.- La liquidez es la capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En otras palabras, es la facilidad con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo.

Solvencia.- Es la capacidad de atender las obligaciones contraídas, poder pagar las deudas y cumplir con los compromisos. La solvencia de un negocio o empresa es el riesgo de poder convertir los bienes e inversiones en dinero en efectivo para poder atender las necesidades apremiantes.

Contractual.- Un documento legal que establece que los contratos otorgan derechos e imponen responsabilidades para las partes interesadas. Sólo se les da el derecho a demandar unos a otros de acuerdo a los términos del contrato.

Acreedor.- Es aquella persona (física o jurídica) legítimamente facultada para exigir el pago o cumplimiento de una obligación contraída por dos

partes con anterioridad. Es decir, que a pesar de que una de las partes se quede sin medios para cumplir con su obligación, ésta persiste. Por ejemplo, en caso de la quiebra de una empresa sus acreedores mantienen la facultad de requerir el cumplimiento de dicha obligación.

CAPITULO III

METODOLOGIA

Presentación de la empresa

Iku matemáticas es un centro de liderazgo de alto rendimiento que desarrolla la formación emocional e intelectual de los niños a través de una plataforma de apoyos pedagógicos, psicológicos y neurológicos, conjuntando la más nueva y eficiente tecnología educativa.

Dada la acogida en varias ciudades de México, el creador decidió vender franquicias a nivel internacional, tanto a Perú como a Ecuador.

Franquiciados Artunduaga compro la franquicia de Iku aquí en Ecuador, inicialmente opero solo en Cuenca, pero debido a su buena acogida se aperturarón sucursales en Machala y Guayaquil.

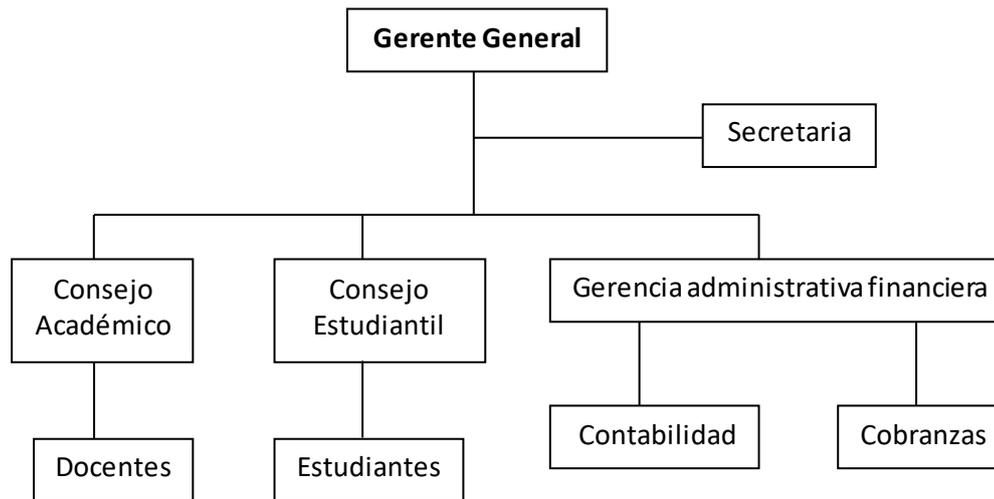
Objetivo Social

Permitir que los estudiantes aprendan los patrones de excelencia de sistema Iku y le sigan sorprendiendo en el presente y en el futuro tanto en su aprovechamiento escolar como en su actitud positiva ante la vida, aumentando las posibilidades de éxito en el mundo competitivo de hoy.

Misión

Ofrecer a cada alumno las herramientas que fomentan la excelencia en su desarrollo emocional, estudios y patrones de conducta mismas que garantizan el logro de sus sueños.

Organigrama



Cuadro 2: Organigrama de la empresa
Autor: Geovanna Arzube Polanco

En este capítulo se analizará el problema de investigación, donde indicaremos el tipo de investigación, los procedimientos, y pasos a seguir para determinar las causas y efectos que generan el problema que se plantea.

Metodología de la investigación

La presente investigación sobre el tema: propuesta de manual de procesos en el departamento de cobranza de la empresa I.K.U de la ciudad de Guayaquil, se enmarca en los paradigmas de investigación cuantitativa y cualitativa, ya que presenta algunas características de interpretación de datos numéricos y la categoría de control de cartera requiere cuantificar los niveles de morosidad y como poder prevenirlo. La

recuperación, control, y gestión de la correcta emisión de crédito se orienta a la valoración dentro de una realidad financiera y esto requiere un análisis cuantitativo para su control y determinación de responsabilidades.

De la misma forma, la recopilación de datos de las encuestas produce un análisis de cifras. Es cualitativo el enfoque o paradigma que se usa en la investigación porque se trata de buscar un modelo que sirva de base para prevenir la morosidad, juzgando los hechos históricos y la necesidad de aportar de mejor manera a la determinación de responsabilidades en la utilización y control de la cartera. Durante el proceso de investigación se presenta opiniones, análisis e interpretaciones de hechos o datos.

Métodos y técnicas de investigación

Inductivo – Deductivo

Este proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

Este método va de lo particular a lo general. Es decir parte del conocimiento de casos y hechos particulares que se suman para luego, mediante la generalización formular el modelo de gestión de crédito y cobranza.

Analítico – sintético

Consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su

comportamiento y establecer nuevas teorías. A través de la comprobación de hipótesis, se podrá emitir juicios basados en la realidad, en cuanto a que el modelo de análisis de gestión crediticia, evitara la morosidad de los clientes.

Mediante este método se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes periodos de la historia. Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo.

Descriptivo – Sistémico

Porque fue una observación actual de los fenómenos y casos, procurando la interpretación racional.

Observación directa

Fue utilizada con mayor importancia porque se realizo un trabajo de campo continuo para determinar las influencias que intervienen en este fenómeno.

Población

Según **Balestrini (1998)**, expone desde el punto de vista estadístico, “*una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación*”. (p.122).

Según (Garcia Cué, 2002) existen dos tipos de población, *la población finita y la población infinita*.

Población finita

Menciona que es el conjunto compuesto por una cantidad limitada de elementos, como el número de especies, el número de estudiantes, el número de obreros

Población infinita

Indica que es la que tiene un número extremadamente grande de componentes, como el conjunto de especies que tiene el reino animal.

El universo de los elementos que componen el sujeto de la investigación, fue representado por los dos gerentes y por las cinco personas que laboran en el departamento de cobranzas de la empresa Iku (Franquiciados Artunduaga), por lo que se considera como una población finita.

Muestra

La muestra es una parte de la población a estudiar que sirve para representarla, según Bernal 2006, existen dos tipos de muestras la probabilística y la no probabilísticas, la primera es aquella que se realiza en base a una fórmula que detallamos a continuación:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot (1-P)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:

n = El tamaño de la muestra que queremos calcular

N = Tamaño del universo

Z = Es la desviación del valor medio que se acepta para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza que se busca, usaremos un valor determinado que viene dado por la forma que tiene la distribución de Gauss. Los valores más frecuentes son:

Nivel de confianza 90% -> $Z=1,645$

Nivel de confianza 95% -> $Z=1,96$

Nivel de confianza 99% -> $Z=2,575$

e = Es el margen de error máximo (p.e. 5%)

p = Es la proporción que esperamos encontrar 50%

Al definir esta investigación como población finita no cabe aplicar la formula de la muestra probabilística ya que esta se la utiliza normalmente para poblaciones grandes.

También existe la muestra no probabilística que esta se realiza fundamentándose en el criterio del investigador, al realizarla se busca encontrar aquella muestra de la cual depende la información en general, para esta investigación seleccionamos a los 7 colaboradores de la empresa lku que tienen que ver con el manejo de las cuentas por cobrar.

Muestreo aleatorio simple

Este método es muy simple y se caracteriza por la extracción de los individuos de una lista de forma azarosa. Cuando el universo es muy numeroso y complejo, no suele resultar eficaz.

Para realizar la caracterización del diseño del plan de mejoras para un eficiente control y manejo de los procedimientos para la recuperación de la cartera en el área de cobranzas de la empresa lku de la ciudad de Guayaquil. Se trabajó con una Población de 5 trabajadores y 2 gerentes de la empresa. Por decisión de la autora se toma a toda la población de trabajadores del área y gerentes como muestra de la investigación ya que es una población finita.

Instrumentos de la investigación

Los instrumentos que se utilizaron para esa investigación fueron:

- Encuestas
- Entrevista
- Cuestionario

Encuestas

Se las realizo al personal que labora en el departamento de cobranzas para conocer cuáles son las expectativas en el trabajo y su nivel de aceptación del mismo.

Entrevista

Se las realizo a nivel de dirección y personal que labora en el departamento de cobranzas para determinar expectativas referentes a la solución de los problemas desde el punto de vista directivo y operativo

Cuestionario

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. (Amador, 2009)

En esta investigación se escogió como herramienta de investigación el cuestionario o encuesta, como sabemos el cuestionario o encuesta es una herramienta la cual permite la recolección de datos de forma personalizada.

Para elaborar el cuestionario o encuesta primero estableceremos el objetivo de la investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Se realizó el análisis e interpretación de resultados con base a la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, los cuales, consistieron en la realización de una encuesta a las personas encargadas del departamento de cobranzas y gerentes de la empresa lku, de acuerdo a la muestra, con el objetivo de obtener información que permita identificar el problema de la investigación.

Pregunta No. 1

¿Conoce usted de la existencia de políticas para la recuperación de la cartera vencida?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	29%
NO	5	71%
Total	7	100%

Cuadro 3: Tabulación pregunta 1

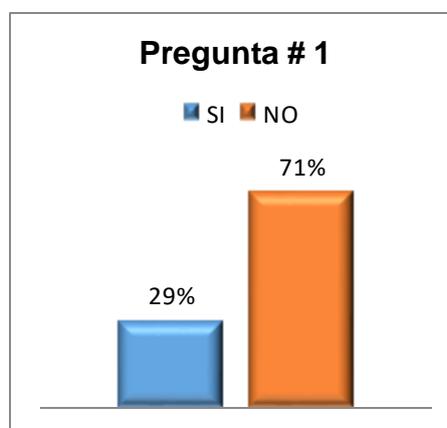


Grafico 1: Pregunta No. 1

Análisis e interpretación

Se observa que un 29% opina que si existen políticas para recuperar la cartera vencida, y el 71% opina que no. Es muy lamentable que en una organización no existan planes y políticas establecidas, ya que esto es indispensable para el buen funcionamiento de la empresa.

Pregunta No. 2

¿Cree usted que el personal que labora en el departamento de cobranzas tienen experiencia en el área que labora?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	6	86%
NO	1	14%
Total	7	100%

Cuadro 4: Tabulación pregunta 2

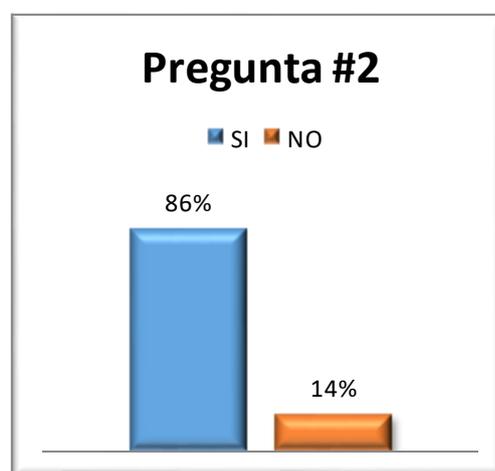


Gráfico 2: Pregunta No. 2

Análisis e interpretación

Según el 86% de los encuestados indica que el personal que labora en cobranzas si tiene experiencia en el área, el 14% indica que no tienen

experiencia en el área. A pesar de que la mayoría tienen experiencia, esta no se ve reflejada en la gestión individual.

Pregunta No. 3

¿Dentro de la gestión de crédito y cobranza, existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño, para determinar desvíos, ajustes y mejoras?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	14%
NO	6	86%
Total	7	100%

Cuadro 5: Tabulación pregunta 3

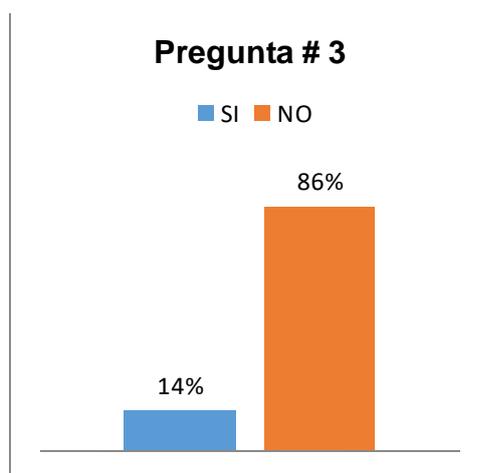


Gráfico 3: Pregunta No. 3

Análisis e interpretación

El 14% de los encuestados coinciden en que si existe una rutina de seguimiento y evaluación del desempeño para determinar anomalías, el 86% indica que no existe. Este es muy alarmante para la empresa,

porque al no existir seguimiento continuo quiere decir que las decisiones e iniciativas la tienen los empleados sin un, mayor control.

Pregunta No. 4

¿Existe un cronograma de supervisión de las tareas que desempeña el personal participativo del área de cobranzas?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	14%
NO	6	86%
Total	7	100%

Cuadro 6: Tabulación pregunta 4

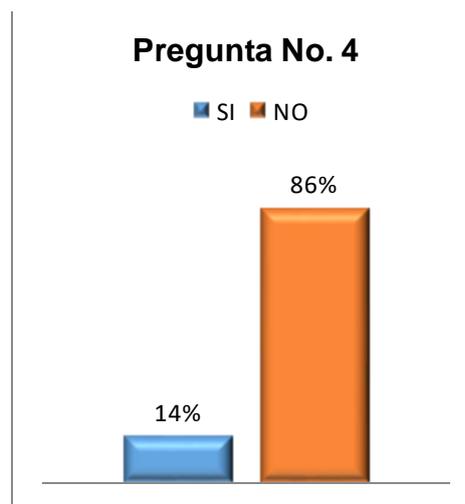


Gráfico 4: Pregunta No. 4

Análisis e interpretación

Solo el 14% de los encuestados indican que existe un cronograma de supervisión en las tareas del personal de cobranzas, el 86% indica que no existe. Lastimosamente los empleados no están siendo controlados como

se deberían, es por eso que el resultado de su trabajo es la cartera de cobranzas muy elevada.

Pregunta No. 5

Partiendo de la respuesta anterior. ¿Se compara habitualmente con lo planificado?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	14%
NO	6	86%
Total	7	100%

Cuadro 7: Tabulación pregunta 5

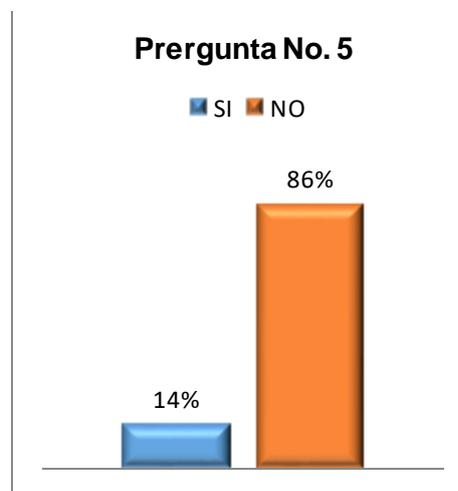


Gráfico 5: Pregunta No. 5

Análisis e interpretación

El 14% de las personas encuestadas indican que se compra la planificación de las tareas, pero el 86% indica que no. Esto confirma la pregunta anterior es decir que los empleados no están realizando su

trabajo como se debería y tampoco los jefes están controlando como se debería.

Pregunta No. 6

¿Los problemas detectados durante el proceso de recuperación de cartera, son comunicadas a los niveles correspondientes?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	14%
NO	6	86%
Total	7	100%

Cuadro 8: Tabulación pregunta 6

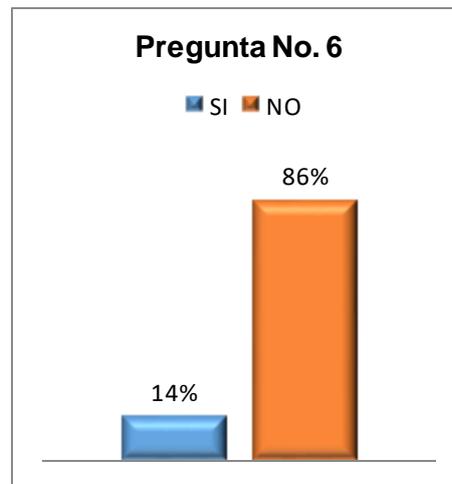


Gráfico 6: Pregunta No. 6

Análisis e interpretación

Según el 14% si son comunicados los problemas detectados a los niveles correspondientes, el 86% indica que no. Esto es un error de control por parte de la gerencia, ellos no están siendo informados de las problemáticas existente por lo que tampoco pueden ayudar a solucionar

los problemas ya que al no saber no pueden hacer los correctivos necesarios.

Pregunta No. 7

¿Cree usted que con las nuevas políticas para la recuperación de la cartera, la empresa incrementaría su liquidez?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	71%
NO	2	29%
Total	7	100%

Cuadro 9: Tabulación pregunta 7

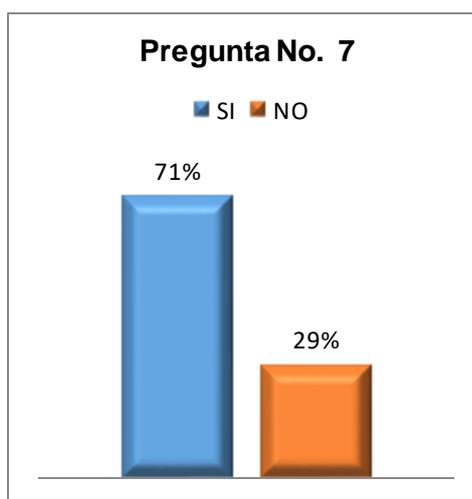


Gráfico 7: Pregunta No. 7

Análisis e interpretación

El 71% de los encuestado considera que con las nuevas políticas la empresa si podrá incrementar su liquidez, el 29% indica que no. Es contundente la apreciación de la mayoría de los encuestados ya que dependiendo de los cambios que se hagan los resultados se van a notar en el corto plazo.

Plan de Mejoras

Plan de Acciones

Oportunidad de mejora: Incrementar la liquidez de la empresa

Meta: Mantener la liquidez en la empresa con estándares normales para el normal desenvolvimiento.

Responsable: Gerente Financiero/ Departamento de Cobranza

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Proponer un plan de mejoras	Trabajadores (Departamento de Cobranza)	Elaborar nuevo plan con políticas y procedimientos para una buena gestión en el seguimiento de cobros mes a mes	Hacer seguimiento de la cartera para que no afecte el desenvolvimiento de la empresa	Departamento de Cobranza	Noviembre-2015	\$ 200,00

Para lograr los objetivos propuestos es necesario aplicar nuevas políticas y procedimientos para el área de cobranzas.

- Para el otorgamiento de créditos se deberá hacer el respectivo análisis, siguiendo los parámetros establecidos, respecto a los clientes sujetos a créditos.
- La autorización de cada crédito será efectuada por el jefe del área de crédito con el aval del analista.
- Por todo otorgamiento de crédito deberá elaborarse un contrato con todas sus generales y deberá ser firmado por ambas partes (vendedor y comprador).
- Los expedientes de cada cliente deberán contener la información veraz y requerida.

- Los cambios o modificaciones en contratos por refinanciamientos, cesiones, rebajas y otros deberán ser evaluados y autorizados por el jefe del área de crédito.
- Toda anulación de contrato deberá ser autorizada por el jefe de área de crédito.
- Esta área deberá controlar periódicamente las cuotas vencidas, mediante la verificación de informes.
- El área de cobros realizara recordatorios a los clientes, mediante avisos de cobros antes y después del vencimiento de las cuotas.
- Para las cuentas morosas el área de cobros deberá realizar todas las tácticas y técnicas de cobros, para hacer efectivos los pagos.
- En el caso de alta morosidad con el cliente y no se llegue a ningún acuerdo, se recuperara el bien con la verificación y autorización del jefe de créditos y cobros, que se ah realizado las gestiones respectivas.
- La empresa deberá asignar un cobrador para realizar la gestión de cobro de acuerdo a la ubicación geográfica del domicilio de los clientes.

CONCLUSIONES

Al dar por terminado este trabajo investigativo del área de cobranza se logro comprobar que existe una deficiencia e inadecuada gestión de cobro, pero una vez aplicado el plan de mejoras se lograra tener una buena acogida con resultados beneficiosos y satisfactorios para la empresa.

Los empleados encuestados de la empresa I.K.U dieron a conocer y saber que existe un problema en el área de cobranzas.

La poca experiencia, la falta de conocimiento, desenvolvimiento en el área el poco acercamiento hacia los empleados, la falta de comunicación entre jefes y empleados ocasionan la inconformidad entre empleados y cliente ya que no se tiene una buena gestión en el momento de hacer el seguimiento de cobro que se realiza mes a mes, que no es lo que se espera.

En la empresa se ve, que el personal que cobra no está siendo capacitado para efectuar, ejecutar y aplicar su trabajo hacia los clientes en el momento de actuar y proceder al cobro en caso que no se logre el cobro, el departamento de cobranza debe aplicar las políticas o normas de inmediato para proceder a dar una respuesta correcta y exacta.

Es necesaria la urgente implementación de políticas de cobranzas y a la vez socializarlas con el personal de ventas y cobranzas para que en lo posterior sepan todos los pasos que deben de seguir para que la cartera no vuelva a afectar el desenvolvimiento normal de la empresa.

Recomendaciones

Para la correcta implementación de las nuevas políticas del presupuesto el autor recomienda:

- Debe aplicarse las nuevas políticas donde se delinear los procedimientos que en adelante se deben seguir para el buen manejo de la empresa

- Hacer énfasis en el diseño y actualización de políticas, procedimientos, y todos los instrumentos que sirvan para que los colaboradores se sientan dentro de un ambiente de trabajo controlado y evitar así las intenciones de cometer fraudes o irregularidades.
- Se debe reunir al personal involucrado para darles a conocer de los nuevos cambios
- Comunicarse continuamente con todos los colaboradores de la organización y conocer sus dudas, quejas, opiniones, consejos, etc
- Establecer un periodo de 3 meses para evaluar los resultados obtenidos con el cambio implementado
- Los empleados involucrados deben de estar comprometidos a cumplir con las nuevas disposiciones
- En caso de no acatar las nuevas disposiciones el empleado debe ser separado de su cargo
- Siempre se debe dejar constancia física de las gestiones que hace cada recaudador para respaldar cualquier reclamo posterior

Bibliografía

Amador, M. G. (27 de 04 de 2009). *Metologia de la Investigacion*. Recuperado el 15 de 06 de 20015, de <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>

Cartera Vencida, Lideres en el ramo de la recuperación de adeudos. (27 de 03 de 2015). Obtenido de www.carteravencida.com/la_cartera_vencida.html

Diez, E., Garcia, J., Martín, F., & Periañez, C. (2001). Administración y Dirección. En E. Diez, J. Garcia, F. Martín, & C. Periañez, *Administración y Dirección* (pág. 4). Mc-Graw-Hill Interamericana.

ESPE Universidad de las Fuerzas Armadas. (27 de 03 de 2015). Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/6/T-ESPE-021513-6.pdf>

Garcia Cué, J. (2002). *Programa de Estadística del ISEI, CP*. Recuperado el 15 de 06 de 2015, de <http://colposfesz.galeon.com/est501/suma/sumahtml/conceptos/estadistica.htm>

Tipos de. (2012). Recuperado el 15 de 06 de 2015, de <http://www.tiposde.org/ciencias-exactas/233-tipos-de-muestra-estadistica>

Valle, D. (2010).

ANEXOS

Modelo de encuesta.

Nombre de la empresa: I.K.U. (Franquiciados Artunduaga)

Lugar: Guayaquil

Dirección: Urdesa Central, Víctor Emilio Estada entre Ficus y Guayacanes.

Cargo

Directivo Administrativo

DETERMINACIÓN DE INEFICIENCIAS EN LAS POLITICAS DE COBRANZAS Y SUS CAUSAS.

Objetivo: En esta investigación el objetivo es determinar las causas por las cuales las políticas establecidas en el departamento de cobranzas no contribuyen al desarrollo normal de la empresa I.K.U (Franquiciados Artunduaga)

Instrucciones: Esta encuesta es anónima, será dirigida a trabajadores de la empresa, deberá ser contestada con la mayor transparencia sinceridad y veracidad. Marcar con una x su respuesta.

Cuestionario

1. ¿Conoce usted de la existencia de políticas para la recuperación de la cartera vencida?
Sí No
2. ¿Cree usted que el personal que labora en el departamento de cobranzas tienen experiencia en el área que labora?
Sí No
3. ¿Dentro de la gestión de crédito y cobranza, existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño, para determinar desvíos, ajustes y mejoras?

Sí

No

4. ¿Existe un cronograma de supervisión de las tareas que desempeña el personal participativo del área de cobranzas?

Sí

No

5. Partiendo de la respuesta anterior. ¿Se compara habitualmente con lo planificado?

Sí

No

6. ¿Los problemas detectados durante el proceso de recuperación de cartera, son comunicadas a los niveles correspondientes?

Sí

No

7. ¿Cree usted que con las nuevas políticas para la recuperación de la cartera, la empresa incrementaría su liquidez?

Sí

No

Tabulación

1era Pregunta		2da Pregunta		3ra Pregunta		4ta Pregunta		5ta Pregunta		6ta Pregunta		7ma Pregunta	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1		1		1		1		1		1		1	
	1		1		1		1		1		1		1
	1	1			1		1		1		1		1
1		1			1		1		1		1		1
	1	1			1		1		1		1		1
	1	1			1		1		1		1		1
	1	1			1		1		1		1		1
2	5	6	1	1	6	1	6	1	6	1	6	5	2
TOTAL DATOS	7	TOTAL DATOS	7	TOTAL DATOS	7	TOTAL DATOS	7	TOTAL DATOS	7	TOTAL DATOS	7	TOTAL DATOS	7

Cuadro 10: Tabulación de resultados