



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO
DE TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL,
ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS**

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

TEMA:

**PROPUESTAS DE MEJORAS A LAS POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO
DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA TARJETERÍA
WALTFANTASY.**

Autora:

Avilés Olivo Janina Elizabeth

Tutora:

Ph. D Beatriz Rodríguez Herkt

Guayaquil, Ecuador

2017

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo primordialmente a Dios, por haberme dado las armas del don de entendimiento, de ciencia y de fortaleza con las que he podido llegar a este importante logro de mi desarrollo profesional.

A mi madre, quien fue ese ángel especial que Dios escogió para darme la vida y con quien aprendí los valores más importantes que me han direccionado a cumplir mi meta.

A mis hijos, quienes son la motivación y la inspiración más importante de todas mis metas para el fruto de mi preparación, estoy convencida que mis esfuerzos me llevarán a proporcionales un mejor futuro.

A mis abuelos, quienes siempre me alientan a seguir y no desmayar.

Avilés Olivo Janina Elizabeth

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a Dios, por haberme dado las fuerzas para luchar día a día y mostrarme el camino correcto que me llevó a superar todos los obstáculos hasta conseguir la meta anhelada.

A mi madre, mi ángel especial quien con sus sabias palabras me inspiraba a luchar constantemente.

A mis hijos, quienes con su amor incondicional me impulsaban cada vez a dar otro paso más y así cumplir con mis estudios.

A mis abuelos, quienes siempre me han demostrado el orgullo que les da saber que cumplí con la meta propuesta.

Avilés Olivo Janina Elizabeth



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DE LA TUTORA

En mi calidad de Tutora 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 “Propuestas de mejoras a las políticas del departamento de crédito y cobranzas de la Empresa Tarjetería Waltfantasy”, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El problema de investigación se refiere a: ¿Cómo mejorar las políticas del departamento de crédito y cobranzas para reducir la iliquidez de la empresa Waltfantasy de la ciudad de Guayaquil, periodo 2017?

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

Autora: Avilés Olivo Janina Elizabeth

Tutora: Ph. D. Beatriz Rodríguez Herkt



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO
DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración de Empresa

TEMA:

Propuestas de mejoras a las políticas del departamento de crédito y cobranzas de la Empresa Tarjetería Waltfantasy.

Autora: Avilés Olivo Janina Elizabeth

RESUMEN

En el caso particular de la Empresa Waltfantasy de la ciudad de Guayaquil, que muestra a través de sus análisis de estados financieros que sus ventas en un 80% se establecen a crédito y dicha recuperación de esa cartera se concreta entre 60 y 90 días, debido a múltiples factores que dan como resultado la disminución del flujo de efectivo indispensables para el cumplimiento de las obligaciones con los empleados y los proveedores. A causa de esto y para que la empresa logre equilibrarse por cierto periodo se ve obligada a solicitar préstamos con altas tasas de interés, lo que contribuye a empeorar la realidad económica de la empresa. En el marco teórico, se consideró lectura especializada en términos de políticas de crédito y cobranza, cartera vencida, liquidez y plan de mejoras, entre los temas más relevantes. El tipo de investigación que se realizó fue descriptiva, correlacional, explicativa y de campo. Las técnicas de investigación aplicadas fueron la observación, análisis documental y encuesta que tuvieron como objetivo principal el estudio de la aplicación de las políticas del área de crédito y cobranzas y su impacto en la iliquidez de la empresa, los resultados se presentan mediante diagrama de Pareto. Los beneficiarios del presente estudio son para el propietario de la empresa, el personal y los clientes.

Políticas	Crédito	Cobranza	Iliquidez
------------------	----------------	-----------------	------------------



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO
DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración de Empresa

TEMA:

Propuestas de mejoras a las políticas del departamento de crédito y cobranzas de la Empresa Tarjetería Waltfantasy.

Autora: Avilés Olivo Janina Elizabeth

ABSTRACT

In the case particular of the company Waltfantasy of the city of Guayaquil, that shows through its analysis of States financial that their sales in a 80% is set to credit and such recovery of that portfolio is concrete between 60 and 90 days, due to multiple factors that as result the decrease of the flow of effective indispensable for the compliance of them obligations with them employees and them suppliers. Because of this and so that the company will achieve balance by the way period is forced to apply for loans, paying high interest rates, which contributes to worsen the economic reality of the company. In the theoretical framework, considered reading specialized in terms of policies of credit and collections, nonperforming loans, liquidity and capital plan, among the most relevant topics. The type of research that was conducted was descriptive, correlational, explanatory and field. The research techniques applied were the observation, documentary analysis and survey that had as main objective the study of the application of policies in the area of credit and collections, and its impact on the illiquidity of the company, the results are presented using Parrett diagram. The beneficiaries of the present study are the owner of the company, the personal and the customers.

Policies	Credit	Collection	Illiquidity
-----------------	---------------	-------------------	--------------------

ÍNDICE GENERAL

Contenidos	Páginas
Carátula	I
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Certificación de la aceptación de la tutora	iv
resumen	v
abstract	vi
Índice General	VII
Índice de Tablas	IX

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN UN CONTEXTO	1
1.1.2 SITUACIÓN CONFLICTO	2
1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.1.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	4
1.1.6 EVALUACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.2.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4 IMPORTANCIA	8

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	9
2.1.2 ANTECEDENTES REFERENCIALES	17

2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	35
2.3 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	37
2.4 GLOSARIO	40

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	43
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.2.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	46
CUANTITATIVO:	46
CUALITATIVO:	46
3.2.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	47
INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	47
INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA	47
INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL	47
3.2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	48
LA OBSERVACIÓN	48
ENTREVISTA:	48
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	48
3.3.1 Población	48
Población Finita	49
3.3.2 MUESTRA	50
CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	50
Tipo de Muestra	50
No probabilístico	50
Muestra Intencional o de Conveniencia	51
3.4 PASOS A SEGUIR EN LA INVESTIGACIÓN	51

CAPÍTULO IV

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA	66
---	----

PLAN DE MEJORAS	76
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	80
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	84
Anexo 1 Imágenes de los integrantes de Waltfantasy	88
Anexo 2 FODA de la empresa	92
Anexo 3 Espina de Ishikawa	93
Anexo 4 Entrevista a los directivos	94
Anexo 5 Encuesta a colaboradores	96

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 RESULTADO DE LA ESPINA DE ISHIKAWA	3
TABLA 2 VARIABLE INDEPENDIENTE: MEJORAR LAS POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.	38
TABLA 3 VARIABLE DEPENDIENTE: REDUCIR LA ILIQUIDEZ	39
TABLA 4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	44
TABLA 5 LISTADO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA	1
TABLA 6 POBLACIÓN DE WALTFANTASY	49
TABLA 7 MUESTRA PARA LA INVESTIGACIÓN	51
TABLA 8 RESULTADO PREGUNTA #1 CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS	56
TABLA 9 RESULTADO PREGUNTA #2 INFORME SOBRE CAMBIOS	57
TABLA 10 RESULTADO PREGUNTA #3 INCENTIVO POR CUMPLIR METAS	58
TABLA 11 RESULTADO PREGUNTA #4 LA DISFUNCIONALIDAD DE UN ÁREA PERJUDICA A LAS DEMÁS	59
TABLA 12 RESULTADO PREGUNTA #5 CONOCIMIENTO DE LOS CRÉDITOS	60
TABLA 13 RESULTADO PREGUNTA #6 CAPACITACIÓN	61
TABLA 14 RESULTADO PREGUNTA #7 VENTAS Y DESVENTAJAS DE OTORGAR CRÉDITOS	62
TABLA 15 RESULTADO PREGUNTA #8 IMPORTANCIA DEL PAGO PUNTUAL	63
TABLA 16 RESULTADO PREGUNTA #9 LA FALTA DE LIQUIDEZ AFECTA A LA PRODUCCIÓN	64

TABLA 17 RESULTADO PREGUNTA #10 LA FALTA DE LIQUIDEZ REDUCE LA COMPETITIVIDAD	65
TABLA 18 ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA	66
TABLA 19 ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL DE LAS COBRANZAS DE LA EMPRESA	67
TABLA 20 ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA	67
TABLA 21 RATIO DE LIQUIDEZ	68
TABLA 22 PERIODO PROMEDIO DE COBRANZAS	67

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Ubicación del problema en un contexto

Todas las empresas tienen fijada como regla general para su desarrollo y permanencia el establecer políticas o normas que determinan claramente el proceso de las actividades comerciales dentro del mercado nacional e internacional; debido a que estos generan una línea de procedimientos ordenados e interconectados que definen el desenvolvimiento o comportamiento económico y que encausará al cumplimiento de sus objetivos.

De ahí que las normas preestablecidas por la gerencia definirán oportunamente las pautas para la consecución de estos, enfocados en virtud de la recuperación efectiva de los créditos otorgados, con la finalidad de alcanzar las metas y proyectarse a seguir en aumento.

Para evitar riesgos innecesarios en la labor crediticia, es necesario manejar con cautela y vigilancia constante las cuentas por cobrar y aplicar técnicas de ventas cobranzas que permitan actuar a tiempo y con acierto frente a las dificultades en las obligaciones de pago de los clientes, puesto que estas neutralizan la inseguridad fortificando una política firme que permitirá la liquidez que toda empresa anhela.

1.1.2 Situación conflicto

Este es el caso de la empresa de Waltfantasy, que presenta problemas en la aplicación de las políticas de crédito y cobranzas, en las que se puede constatar inconsistencias en el proceso de aprobación del crédito y análisis del riesgo que esto conlleva, lo cual ha ocasionado serios problemas en la recuperación de la cartera debido a la impuntualidad de los pagos.

El problema existente se ubica en el área de crédito y cobranzas de la empresa, puesto que está contribuyendo a manifestar un rendimiento económico decreciente debido a las falencias en la coordinación, supervisión y verificación de la recuperación de las cuentas por cobrar, debido a fallas en el establecimiento de las políticas del departamento lo cual imposibilitan llevar un adecuado control de las actividades de la empresa de tal manera que se pueda evitar la iliquidez que presenta actualmente.

Con el propósito de otorgar solución al problema de la empresa se ha establecido la necesidad de realizar un análisis FODA como instrumento de diagnóstico para identificar los puntos fuertes y débiles del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Waltfantasy que nos orienta a establecer mejorar de dichas políticas con lo cual se buscará la estabilidad de la organización. (Ver anexo 1)

De la situación planteada se obtiene que la empresa desea tomar medidas para corregir estas falencias, que trae como secuelas la disminución en su utilidad y rentabilidad, con las cuales se ven perjudicados los empleados y el mismo propietario, razón por la cual se utiliza la espina de Ishikawa para determinar las causas y efectos de problema en estudio. (Ver anexo 2)

Tabla 1 Resultado de la Espina de Ishikawa

CAUSAS	EFECTOS
Política de crédito extendidos a los clientes	Fallas en la aplicación de las políticas de crédito y cobranzas existentes.
	Afecta a la recuperación efectiva de la cartera de crédito.
	Problemas de iliquidez.
Ruptura Comercial con los clientes	Se genera un descontrol en descuentos adicionales para impulsar pagos de clientes.
	Ventas bajas.
Inestabilidad de pago por parte de los clientes que tienen crédito	No se logra recuperar más del 40% de la cartera vencida.
	Desmotiva al personal de ventas y cobranzas.
	Poca rotación de la mercadería.
Limitado acceso a créditos bancarios para inversión.	Bajo nivel de inventarios
	Bajas en la producción.
	Bajo rendimiento económico.
Falta de planificación, organización y control de las políticas de créditos y cobranzas.	Desorientación en las funciones del personal del departamento de crédito y cobranzas.
	Fallas en la comunicación entre cobranzas y ventas.
	Los agentes vendedores provocan sobre endeudamiento en los clientes reales.
Falta de capacitación al personal de ventas.	El personal no cuenta habilidades técnicas en atención y servicio al cliente.
	El personal no cuenta habilidades técnicas en manejo de cobranzas.
La competencia desleal gana más terreno.	Afectaciones para cumplir objetivos del plan de ventas.
	El cliente se vuelve más exigente con el plan de financiamiento (crédito)
	Desmotivación de los empleados por que el plan de promociones no cubre las expectativas de los clientes

Elaborado por: Janina Avilés

1.1.3 Formulación del problema de investigación

¿Cómo mejorar las políticas del departamento de crédito y cobranzas para reducir la iliquidez de la empresa Waltfantasy de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2017?

1.1.4 Delimitación del problema

Campo: Financiero
Área: Departamento de Créditos y Cobranzas
Aspectos: Reducir la iliquidez
Provincia: Guayas
Cantón: Guayaquil

1.1.5 Variables de investigación

Variable independiente: Mejorar las políticas del departamento de crédito y cobranzas.

Variable dependiente: Reducir la iliquidez.

1.1.6 Evaluación del problema

Delimitado.- El presente trabajo se realiza para determinar las falencias de las políticas de crédito y cobranzas que como consecuencia han provocado la iliquidez de la empresa Waltfantasy.

Claro.- El inconveniente de la recaudación de cartera de la empresa Waltfantasy, requiere un mejoramiento de las políticas del área de crédito y cobranzas, de tal manera que se logre corregir la falta de liquidez presente en la actualidad y que a su vez contribuya a conseguir los objetivos presentes en la visión de la empresa.

Evidente.- El proceso de las políticas no ha sido planteado de forma precisa, lo que ha ocasionado desaciertos e incoherencias al momento de otorgar créditos a los clientes de Waltfantasy.

Concreto.- El problema radica esencialmente en la falencia al determinar las políticas de crédito y cobranzas que como resultado han afectado la liquidez de la empresa Waltfantasy.

Relevante.- Es de vital importancia para el departamento de crédito y cobranzas mejorar dichas políticas que ayuden la recuperación de la cartera vencida y la obtención de la liquidez de la empresa de manera que se evidencie una posterior recuperación en sus cuentas y en la recuperación del mercado.

Original.- Esta es la primera ocasión que la empresa se permite realizar la investigación, el estudio y elaboración de un plan de mejoras a las políticas del área de crédito y cobranzas con el fin de ayudar en la toma de decisiones y la optimización de sus recursos que finalmente encausarán a la consecución de sus objetivos y a la vital recuperación de la liquidez de la empresa.

Factible.- El mejoramiento de las políticas es factible por se cuenta con el apoyo del gerente , además porque a través de la elaboración del plan de mejoras se logrará como paso inicial capacitar a los representantes de ventas con esta valiosa herramienta que determinará los lineamientos de crédito y cobranza con los que harán frente a la competencia y dejarán sentadas las directrices y límites con el cliente; además facilitará un buen flujo de efectivo y la posibilidad de que la empresa acceda a créditos bancarios para mejorar la producción, con lo que se conseguirá la liquidez que se espera.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de mejoras para el departamento de créditos y cobranzas para reducir la iliquidez de la empresa WALTFANTASY.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Fundamentar teóricamente aspectos financieros en relación a las políticas de créditos y cobranzas que inciden en la liquidez.
2. Diagnosticar la situación existente de las políticas del área de créditos y cobranzas.
3. Proponer acciones de mejoras al Manual de políticas de crédito y cobranzas para reducir la iliquidez de la empresa WALTFANTASY.

1.3 Justificación de la investigación

El mercado se vuelve cada vez más exigente y para toda empresa la razón de ser son las ventas; la competencia entre los mercados es cada vez más dura de ahí que para evitar los efectos de una inestabilidad económica nació como estrategia otorgar créditos cuya finalidad fue conseguir permanencia e incrementar el volumen.

Para disminuir el riesgo que conlleva otorgar un crédito se estableció la necesidad de crear políticas, puesto que son de vital importancia para la organización; en consecuencia, el cumplimiento de estas a más de facilitar las labores comerciales encausan al cumplimiento de los objetivos y la rentabilidad que toda empresa busca y necesita.

La propuesta de mejoras que se plantea en la presente investigación es **conveniente**, puesto que el desarrollo del plan de acciones que se plantea avalará el cumplimiento de los objetivos. Así mismo permitirá coordinar los procesos del departamento en la misma dirección y bajo los

mismos lineamientos planteados a nivel de productividad, eficiencia y eficacia que finalmente se ven reflejadas en la liquidez de la empresa.

La **Relevancia social** está contenida en el Plan Nacional del Buen Vivir objetivo número once que determina: “ establecer un sistema económico social, solidario y sostenible” que en resumen favorece a los clientes y los empleados a través de la debida aplicación de políticas que brindan a los colaboradores en este caso particular un patrón que evitará tomar decisiones subjetivas y al mismo tiempo acciones arbitrarias; además que establecerá los términos y condiciones para otorgar un crédito; de tal manera que la gestión de cobranzas sea efectiva; así, el representante de ventas y el de cobranzas obtendrán su remuneración y el cliente se beneficiará del crédito.

El valor práctico del presente proyecto se realiza en el departamento de créditos y cobranzas donde la labor principal será diseñar mejoras a las políticas del área de créditos y cobranzas para reducir la iliquidez de la empresa Waltfantasy cuyo resultado nos proporcionará acciones correctivas a fin de disminuir considerablemente el índice de incobrabilidad y de esa forma recuperar la estabilidad de la empresa.

El Valor teórico es una herramienta de vital importancia para la empresa, ya que al desarrollar la propuesta de mejora a las políticas estas establecerán nuevas estrategias que formarán parte de las normas del departamento que se deben cumplirse con la finalidad de encaminarse a conseguir la liquidez que es el objetivo fundamental.

La Utilidad metodológica de este estudio está sustentada en la técnica de investigación del análisis documental, que está constituido principalmente por el reporte de las ventas anuales, análisis financiero del balance general, las cuentas por cobrar y lo estado de cuentas de los clientes; adicionalmente se utilizó las técnicas de encuesta y entrevista.

1.4 Importancia

La importancia de este trabajo radica en mejorar las políticas del departamento de créditos y cobranza a través del diseño de un plan de mejoras que determinará estrategias y correctivos en la aplicación para de tal manera lograr estabilidad entre las ventas y el crédito que se otorga, sin descuidar una eficaz atención y relación con el cliente a través de la difusión de las políticas de la empresa. De esta manera se logrará la rentabilidad esperada por la empresa y mejorará la producción.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 Antecedentes históricos

Waltfantasy es una pyme que se encuentra presente en el mercado nacional con calificación artesanal desde el año 2002, dedicada a la elaboración de productos impresos en papel o cartulina a los que se los transforma en mercancías para fiestas, sean estos platos para torta, cajas sorpresas, tarjetas de invitación, gorros, manteles, vasos, entre otros.

El problema existente en el área de crédito y cobranzas de la empresa está contribuyendo a ostentar un rendimiento económico decreciente debido a las falencias en la coordinación, supervisión y verificación de la recuperación de las cuentas por cobrar, establecidas de las políticas del departamento lo cual imposibilitan llevar un adecuado control de las actividades de la empresa de tal manera que se pueda evitar la iliquidez que presenta actualmente.

Mejorar las políticas del departamento de crédito y cobranzas.

Tesis: Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011.

Explica que la baja recuperación de la cartera vencida del Banco del Pichincha, constituye un serio problema que compromete la viabilidad de largo plazo de la institución y finalmente del sistema financiero ecuatoriano con un modelo de gestión que especifique el desarrollo de actividades que tiene que cumplir el personal que labora en la empresa,

pasos para ubicar al deudor y su garante, eficiencia en la entrega de escritos notificaciones, contactos telefónicos, renovaciones, refinanciamientos y reestructuraciones de deudas, motivos por los cuales se hace preciso adicionar un modelo de gestión de cobros de cartera vencida. [...] Las causas principales de las dificultades que han sufrido algunos sistemas financieros y ciertas entidades de tamaño considerable ha sido la morosidad. (Vera Andrade, 2013)

Para la empresa Walfantasy contar con un modelo de políticas de crédito ayudará al desarrollo de las actividades diarias del personal involucrado, el cual podrá desempeñar mejor su rol a través de esta importante herramienta a fin de impulsar una eficiente labor que se refleje mediante la satisfacción de los clientes tanto internos como externos

Tesis: Plan de Políticas Internas de Crédito y Cobranzas y su incidencia en la recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo Ltda.

Plantea las causas y efectos identificados en el diagnóstico del problema en estudio. Esto orienta a la búsqueda de una solución, la cual plantea elabora un Plan de mejoras a las políticas internas de créditos y cobranzas para el proceso de concesión de créditos, que determine las actividades a desarrollarse en el área de gestión de créditos, enfocadas al cumplimiento de los objetivos. [...] (Zuñiga Martínez, 2012)

Para toda empresa y en el caso particular Walfantasy es imprescindible la búsqueda, desarrollo y consecución de los objetivos o metas que constantemente se plantean. Por lo cual, elaborar un plan de mejoras a las políticas de créditos y cobranzas permitirá corregir las falencias y desarrollar actividades que ayudarán a restablecer tanto los procesos comunicacionales como laborales, cuya finalidad será fortalecer la integración y el trabajo en equipo de los colaboradores.

Tesis: Rediseño de políticas y procedimientos para mejorar el área de créditos y cobranzas, controles y rendimiento financiero de la empresa "Ediciones Ortega"

Manifiesta que la mayor parte de sus ventas son a crédito con la modalidad puerta a puerta, tiene establecido políticas y un sistema de control para la gestión de cobranzas, el cual en los últimos años no se ha aplicado de forma eficiente. [...] Dando como resultado cartera vencida y problemas para la recuperación, además de una ineficiente comunicación entre sus colaboradores. Es por eso se propone un rediseño de políticas y procedimientos para mejorar el rendimiento financiero del área de créditos y cobranzas, dado que es importante realizar sistemáticamente análisis de controles para identificar las falencias que afectan a las actividades del departamento. Con la finalidad de tomar medidas correctivas, para el logro de los objetivos planteados. (Guamán Jarrín & Alemán Yépez , 2014)

Dentro de las propuestas de mejoras a las políticas de créditos y cobranzas para la empresa Waltfantasy se plantea a más corregirlas, establecer lineamientos de control del cumplimiento de dichas normas con la finalidad de que las nuevas estrategias ayuden a conseguir los objetivos deseados.

Adicional a esto se tiene previsto capacitar constantemente a sus colaboradores e impulsar estrategias de marketing que ayuden a incrementar las ventas.

Tesis: Propuesta de un manual de un manual de políticas y procedimientos de créditos y cobros para mejorar la recuperación de la cartera de clientes de pequeñas y medianas empresas lotificadoras del Municipio de San Salvador.

Refiere que el Municipio de San Salvador es el lugar de mayor actividad económica de El Salvador, ya que concentra diferentes sectores

económicos como el comercio, la industria, los servicios entre otros. La propuesta está enfocada en las pymes específicamente las comercializadoras de bienes inmuebles, mediante la compra de terrenos para desarrollar proyectos de viviendas [...] El objetivo de la propuesta consiste en la implementación de un manual de políticas y procedimientos que permita mejorar la recuperación de la cartera de clientes de dichas empresas [...] estrategias, evaluación de análisis de créditos y evaluación de la cartera se elaboró un plan de capacitación para el personal, así como un plan de implementación del manual contemplado en este, los objetivos, políticas, recursos necesarios, presupuesto de gasto y el cronograma de actividades para medir el tiempo de ejecución del plan, al mismo tiempo se elaboraron los diferentes formatos necesarios para el área de créditos y cobros. Con la implementación de dicho manual se pretende lograr disminuir los niveles de morosidad. (Martínez Recinos, Navarrete Rojas, & Pérez de Campos, 2009)

Cualquier medida para reducir la morosidad que no suponga un estudio y control constante del comportamiento de pago de los clientes ayudarán a la empresa Waltfantasy a evitar tener un alto índice de cartera vencida. Por ello el mejoramiento de las políticas establecerá un castigo o recompensa por pago a los clientes este tipo de estrategias hará que el cliente se sienta presionado al ver que su deuda aumenta con cada día de retraso, por lo cual se vea obligado a cancelar de inmediato.

Tesis: Gestión de crédito y cobranza de la Corporación Financiera CFC. Revela que fue desarrollada para contribuir a mejorar las estrategias de la empresa debido a que no existen políticas y procesos debidamente elaborados, por lo que es necesaria la implementación de los mismos para enfrentar los cambios de un mercado altamente competitivo [.....] Se hace mención a los departamentos de crédito y cobranza, sus objetivos, funciones, las actividades y toda la documentación que se necesita en el proceso de la concesión de un crédito a partir de la investigación hasta

terminar en la instrumentación del mismo, además del riesgo crediticio y como se realiza la gestión de cobranza. (López Pazmiño, 2008)

El actual modelo económico acompañado de la crisis global que enfrentamos en la actualidad dan apertura a un flujo e intercambio de productos cada vez más por lo que las empresas constantemente se enfrentan a nuevas exigencias, con el fin de obtener una ventaja en el nivel de competencia y sin descuidar la rentabilidad la empresa Walfantasy que busca mejorar y establecer nuevas estrategias con un actual escenario de actuación mercantil competitivo que incluya: integración, cooperación, desarrollo de habilidades y capacidades del personal que permitan entregar productos que contribuyan a la reactivación económica

Reducir la iliquidez

Tesis: Plan financiero para solucionar los problemas de iliquidez de la empresa SERMASEG CIA. LTDA.

Manifiesta que uno de los problemas financieros más usuales que enfrentan hoy en día la empresa es la falta de fondos para financiar sus actividades comunes. [...] La recesión económica que vive el país no solo que dificulta lograr la demanda de los productos o servicios de las empresas, sino que también hace más difícil la gestión de cobro de las cuentas comerciales. Actualmente la empresa SERMENSEG Cía. Ltda.

Posee problemas en su flujo de efectivo ya que su política de cobro es facturar por mes vencido y cobrar a 30 días después, lo que genera un desfase en el flujo de caja, la liquidez de la empresa se ha visto afectada a medida que se han extendido los plazos de cobro a los clientes comprometiendo así la capacidad de la empresa para liquidar sus pasivos mermando el capital de operación. (Freile Sevilla, 2009)

Usualmente se dice que las empresas quiebran por registrar pérdidas en sus utilidades, pero para organizaciones como Waltfantasy este hecho se debe al exceso de cartera vencida que ha causado la iliquidez presente. Estos problemas pueden estar presentes por tiempos muy prolongados, en consecuencia la presente investigación se está preparando para actuar de forma rápida y decisiva con el propósito de disminuir el riesgo de quiebre de la empresa.

Tesis: Propuesta de fortalecimiento financiero a largo plazo para la empresa "Roses", como herramienta que permita superar la iliquidez actual y la crisis financiera mundial

Revela que esta situación tuvo sus inicios en octubre de 2008 debido al deterioro de las condiciones para desempeñar la actividad de producción de rosas para la exportación en el Ecuador. [...] Por este motivo se realizó un diagnóstico administrativo y financiero de la situación actual de la empresa Roses, se conoció el entorno en el cual desarrolla sus actividades, y considerando que tienen buenas perspectivas de mejorar los ingresos, se plantearon propuestas de fortalecimiento financiero de corto y largo plazo, dotando de una herramienta de largo plazo que le permita a la empresa Roses afrontar la crisis financiera mundial. (Palacios Manzano, 2010)

La existente crisis mundial en tiempos de comercios internacionales liberales, crecimiento de flujos financieros acompañados de la hegemonía de las empresas se refleja en la economía real.

De ahí la importancia de conocer el entorno macroeconómico es vital, puesto que ayudará a delinear o establecer nuevas estrategias que se ajusten al medio en un contexto local y global, de modo que la crisis nos golpee sutilmente.

Tesis: Diseño e implementación de políticas de crédito y cobro para reducir el riesgo de liquidez en la empresa REPUBLICNEG S.A.

Manifiesta que en Ecuador el sector bananero ha ido en crecimiento los últimos años por lo cual se han realizado fusiones empresariales, entre ellas [...] La investigación estuvo enfocada en identificar los factores que afectan a la liquidez en la empresa mediante un estudio solvente para reducir el riesgo de pérdida y así evitar el cese de operaciones de la organización. Mediante el análisis que se realizó se pudo visualizar la escasez de políticas de crédito que normen la relación con sus clientes a quienes se les otorga ventas a plazo poniendo en peligro la recuperación de cartera vencida. Se evidencio la necesidad de diseñar e implantar un Plan de Riesgo Crediticio que contribuya a reducir el nivel de cuentas incobrables existente beneficiando a la entidad sujeta a investigación. (Espinoza Tovar & Espinoza Tovar, 2014)

Para Waltfantasy conocer los estados financieros de su empresa es de vital importancia, puesto que estos documentos permiten conocer o tener una idea clara y organizada sobre en qué terreno financiero transitamos, puesto que a través de ellos visualizamos el pasado y nos preparamos a mejor el presente reduciendo gastos y fortaleciendo el ahorro de manera que nos ubiquemos en una liquidez óptima para la subsistencia de la empresa.

Tesis: Ajuste de Los Modelos de Valoración de Empresas Para su Aplicación a Las Pequeñas y Medianas Empresas en el Ecuador.

Refiere que los modelos de valoración para su aplicación a PYMES tomando como escenario Ecuador, donde según la revista Ekos en el 2011 representaron el 75% de las empresas en el país, concentrando más del 70% de las plazas laborales.[...] La investigación podrá ser utilizada para empresas de distintos sectores; después de haber ajustado algunas variables además de utilizar la valoración macroeconómica al momento de la realización de la valoración, la cual se toma como parámetro para la elaboración de las proyecciones que busca mejoras a las teorías sobre la falta de cálculo del riesgo no sistemático debido a la

existencia de pocos datos en mercados financieros no desarrollados, además de los existentes. (Jurado Rodríguez & Pineda Alvear, 2016)

En Ecuador las PYMES a pesar de ser de menor tamaño se han convertido en la fuente económica y de generación de empleo más importante en el mercado nacional; han sido inclusive la causa más importante del desarrollo de los pueblos, donde la cultura y la interacción han sido la clave principal. A pesar de contar con reducido acceso a créditos y de tener limitantes como recursos tecnológicos, el ajuste de los requerimientos del mercado y de los clientes se les facilita por su tamaño, puesto que Waltfantasy tienen un trato más cercano con sus clientes.

Tesis: El flujo de caja y su incidencia en la liquidez de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S. A.

Describe que la toma de decisiones en la Gerencia Financiera de una empresa es de vital importancia cuando éstas se basan en parámetros que le permitan tener una idea clara y precisa de la situación real de la misma; todo administrador financiero debe contar con las herramientas técnicas de gestión para que a través de un cálculo y análisis detallado, sus decisiones sean las correctas y en beneficio de todos los involucrados. Muchas veces la iliquidez es una percepción cuando no se tiene conocimiento del problema de fondo el Flujo de Caja es un Estado Financiero a diferencia de los Balances que se conocen tradicionalmente como son Balance General y Estado de Resultados que solo nos muestran datos fijos en el área financiera es importante detectar los problemas a tiempo. [...] (Guevara Uvidia, 2014)

La toma de decisiones en una empresa es significativa para enfrentar y entender la situación que presenta la empresa luego de analizar, evaluar y considerar las variables para finalmente decidir por una alternativa prudente al caso al que se desafíe.

Para este caso la autoridad principal de Waltfantasy es el responsable de decidir si las mejoras a las políticas que se apliquen son idóneas para encontrar una solución razonable para reducir los problemas de liquidez que presenta la empresa.

2.1.2 Antecedentes referenciales

Crédito

«La palabra crédito proviene del latín creditus (sustantivación del verbo credere: creer), que significa "cosa confiada». (RAE, 2016)

Así "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar su dinero a otros con el fin de desarrollar el intercambio y desarrollo comercial”.

«Es el mecanismo por excelencia que aumenta las ventas de las empresas, y cuando éste sucede las compañías incrementan la intensidad de su ciclo financiero y las compras de materias primas y servicios necesarios para sus procesos de producción, y con ello se presenta un efecto multiplicador en la economía porque las empresas aumentan sus operaciones y conseguir compras de materias primas, pago de servicios diversos, pago de impuestos, etc., por lo tanto el crédito es una herramienta que ayuda a reactivar la economía». (Castro Morales, junio de 2014)

Crédito financiero

«Existe evidencia empírica de que el desarrollo financiero, y en particular la expansión sostenible del crédito bancario al sector privado, contribuye al crecimiento a largo plazo de la economía, la acumulación de capital productivo y el cambio tecnológico. Mientras algunos autores han verificado dicha relación causal basándose en información contemporánea de un amplio conjunto de países, otros lo han hecho utilizando datos históricos exclusivamente para países industrializados, y otros han sugerido que dicha causalidad sea replica al considerar únicamente países de América Latina y el Caribe; así, promover el sano desarrollo del sistema financiero y garantizar el buen funcionamiento del

sistema de pagos forman parte de los objetivos de las autoridades monetarias y financieras en el mundo ya que se consideran ambientes necesarios para el crecimiento». (Salinas, 2010)

Periodo de crédito

«Alargar los períodos de crédito otorgados a clientes podría propiciar un incremento en el volumen de ventas paralelo al aumento de la inversión en cuentas de clientes, pero a la vez generaría una elevación en el costo de financiamiento de las cuentas por cobrar». (Haime, 2004)

Políticas de crédito

«Según Salvador Bañuelos en su libro “El arte de cobrar” la política de crédito es un curso de acción desarrollado para situaciones recurrentes designado para alcanzar los objetivos establecidos».

Hay cuando menos tres razones por las cuales se debe de contar con una política de crédito establecida.

- Primero, estructurar la estrategia de la administración de cuentas por cobrar.
- Segundo, asegurar un grado de consistencia dentro de los departamentos al delinear las funciones y responsabilidades, puesto que evitan roces o duplicación de tareas entre los diferentes departamentos de la empresa.
- Finalmente, asegura una consistencia en el trato con los clientes. Al tomarse decisiones considerando parámetros pre-determinados, son más consistentes y generan la percepción de un trato justo entre los clientes.

Para poder escribir una política de crédito exitosa hay varias preguntas que se deben contestar:

-¿Cuál es su misión?

-¿Cuáles son sus objetivos?

-¿Quién tiene específicas responsabilidades de crédito?

- ¿Cómo se evalúan los créditos y cómo son manejadas las cobranzas?
 - ¿Cuáles son los términos de venta?
 - ¿Cuáles son los términos de crédito?
 - ¿Qué tipo de clientes tiene, empresas o personas físicas?
 - ¿Cuál es el período en que prescribe la acción legal en su país o estado?
- (Bañuelos, 2014)

«La facilidad, velocidad y el grado de merma para convertir los activos circulantes en tesorería, y la escasez de ésta la considera uno de los principales síntomas de dificultades financieras. En principio la liquidez se puede definir de forma simple como la capacidad de pago a corto plazo que tiene la empresa, o bien, como la capacidad de convertir los activos e inversiones en dinero o instrumentos líquidos, lo que se conoce como tesorería». (Bernstein, 1999)

«Cada empresa es diferente y, por ende, cada política de crédito y cobranza es diferente. Por eso mismo es muy común que las empresas no cuenten con una, debido a aquello hay varias razones para contar con una política de crédito y cobranza, entre las cuales podemos incluir los siguientes beneficios:

Enfocarse en los aspectos más importantes.

- El manejo de cuentas por cobrar no es una tarea sencilla; suele suceder que los ejecutivos se distraen de los aspectos importantes por atender otros menos importantes.
- Consistencia en el trato de los clientes. Cuando se cuenta con una política de crédito y cobranza se vuelve más sencilla y lógica la toma de decisiones porque se tienen criterios predeterminados. Esto puede crear una sensación en sus clientes de que están recibiendo un trato más justo.
- Consistencia en su propia empresa. A través de las políticas se establece por escrito qué es lo que se espera de cada uno y se dan cuenta de que son parte de un mismo equipo». (Bañuelos, 2014)

Gestión crediticia

La gestión crediticia se encauza en aspectos tales como:

- La gestión del crédito debe perseguir objetivos y políticas sentados con anticipación para imponer procesos uniformes a la empresa.
- La gestión de crédito va a depender directamente de la estructura organizativa de la empresa y las relaciones interdepartamentales.
- Las características y la situación de cada una de ellas imprimirán un carácter propio y exclusivo para el establecimiento de una política eficaz de créditos.
- El tamaño de la empresa podrá condicionar el grado de rigor y la posibilidad real de aplicar la política más adecuada para concesión de crédito a clientes.
- Otro aspecto a considerar hace referencia a la relación entre los departamentos implicados, sobre todo los de Gestión del Crédito, Finanzas y el Comercial y, por supuesto, la Dirección General. El éxito o fracaso de esta área de gestión estará en relación directa con el interés y la motivación de la Dirección General.
- La cultura organizativa de cada empresa adquiere un papel relevante.
- Cuando esta área de gestión se implanta por primera vez, las relaciones entre el departamento de crédito y el comercial no suelen destacar por una fluidez extraordinaria, ya que la creación de un departamento de crédito suele tener su origen en la necesidad de establecer una serie de controles que pueden afectar, en gran medida, a la política comercial que ha venido desarrollándose hasta ese momento, por lo que el o los departamentos afectados se suelen sentir controlados. Es por esta razón que, en su implantación, se deberá revisar toda la estructura para evitar esos roces profesionales que pueden perjudicar los intereses de la empresa. (Santandreu, 2009)

Factores para determinar las políticas de crédito

Para delinear una política de créditos se tendrá en cuenta los siguientes factores:

Factores de Orden Externo:

La situación socio-económica y estabilidad financiera que vive el país en el tiempo en que dichas políticas deben implementarse, modificarse o sustituirse.

Situación del mercado; posibilidad de conocer la situación, calidad y manejo del mercado, comportamiento de la competencia, condiciones de los proveedores, situación de los clientes, etc.

Factores de Orden Interno

a) Objetivos perseguidos; que nos permitan penetrar en el mercado, colocar nuevos productos, captar nuevos clientes, mantener un nivel de producción y de ocupación etc.

b) Rentabilidad; cuanto mayor sea ésta, mayor será el porcentaje de cobrabilidad permisible.

c) Grado de eficiencia, y suficiente capital de trabajo para financiar ventas a plazos

d) Situación financiera de la empresa; por la conveniencia de no mantener un porcentaje alto de inversión en cuentas por cobrar, si se tiene en cuenta que el capital de la empresa no es suficiente.

e) Pericia y responsabilidad del manejo financiero; el mismo que recaerá en quienes tendrán la responsabilidad de cuidar y mantener el flujo de fondos de la empresa.

Adicionalmente se puede decir que existen otros factores de orden interno y externo que condicionan la política crediticia, la misma que puede comportarse en forma liberal o conservadora, según evolucionen las condiciones económicas y sociales del medio.

Pero sobre todo para manejar con acierto una política de créditos es necesario concentrar una labor eficiente del proceso crediticio, evitar riesgos innecesarios, ejercer una activa vigilancia sobre las cuentas por

cobrar y determinar eficientemente métodos de cobranza que permitan reaccionar a tiempo con clientes que presentan señales de dificultades de pago frente a sus compromisos. Estas medidas neutralizan en parte el riesgo originado por el otorgamiento de créditos y refuerzan una política firme de créditos. (Bañuelos, 2014)

Diseño de política de créditos

La política de créditos que es expresada en términos de procedimiento sobre como otorgar créditos y como realizar las cobranzas es un trabajo ordenado que obedece a la siguiente secuencia y que necesariamente debe constar por escrito porque ello favorece a que el personal tenga plena conciencia del trabajo que realiza.

A continuación señalaremos dicha secuencia:

- Identificación de los objetivos por alcanzar.
- Lineamientos previos o borradores de lo que será la política de créditos.
- Discusión y revisión de esos lineamientos con las personas de las áreas involucradas: ventas, finanzas, contabilidad, legal etc.
- Redacción definitiva de las políticas de créditos.
- Aprobación de la Gerencia.
- Difusión dentro de la empresa, de la política de créditos entre todos los responsables de su ejecución.
- Implementación o puesta en marcha de la política de créditos aprobada y difundida.
- Control de los resultados para verificar si las políticas están contribuyendo al logro de los objetivos o para aplicarse las medidas correctivas si fueran necesarias.

Estas políticas generalmente se clasifican en:

Liberales, cuando las empresas se muestran generosas para otorgar créditos, tanto en el monto máximo para aprobar como en el grado de riesgo para sumir, obviamente en este caso podría hablarse de ausencia total o temporal de garantías.

Conservadoras, cuando las empresas se muestran restrictivas para otorgar créditos y para determinar el monto máximo por aprobar, así como para definir lo referente al riesgo que asumirán. A diferencia de la política liberal, en este caso se exigen garantías sólidas que aseguren la recuperación de las cuentas por cobrar.

La empresa otorgante del crédito requerirá una detallada investigación de todos los clientes potenciales antes de tomar la decisión de aprobar o rechazar una política de créditos. (Bañuelos, 2014)

Razones que determinan la política de créditos

Hay varias razones que motivan a los empresarios que venden a crédito, a orientar su política como liberadora o conservadora. Algunas de estas razones son:

- La competencia.
- Los márgenes de rentabilidad.
- Volumen de ventas.
- Demanda de los clientes.
- Nivel de inventarios.

Las condiciones económicas, los precios asignados a los productos y la calidad de los mismos, además de las políticas de crédito de las empresas, son los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa. Todas, excepto la última, escapan en gran medida al control de los directores de finanzas. No obstante, al igual que con otros activos circulantes, los directores pueden variar el nivel de cuentas por cobrar y mantener el equilibrio entre rentabilidad y riesgo. Reducir los estándares de crédito puede estimular la demanda, lo que, a su vez, debe traducirse a mayores ventas y utilidades. No obstante, implica un costo mantener las cuentas adicionales por cobrar, además de un riesgo mayor de pérdidas por cuentas incobrables. (Wachowicz, 2002)

En una empresa si la estrategia de riesgos es la columna vertebral de la gestión del crédito de clientes, las políticas de crédito y cobranza son el

esqueleto que permite transmitir y aplicar de forma práctica los fundamentos teóricos de la estrategia.

Una política de empresa es la forma como quiere la compañía que se hagan las cosas en lo relativo al crédito de clientes, los criterios que se van a utilizar para tomar decisiones, así como los objetivos de crédito que se han de alcanzar cifras cuantificadas. Las políticas de crédito sirven para facilitar que los empleados tengan una pauta de trabajo para conseguir los mejores resultados en la gestión del crédito comercial.

(Brachfield, 2009)

La calidad del riesgo

«Viene determinada por la política de créditos de la compañía, puesto que cuanto más rigurosa sea, más bajo será el riesgo de clientes.

Una política de créditos restrictiva eliminará a los clientes de alto riesgo así como los de riesgo medio - alto, dejando únicamente a los clientes de bajo riesgo, consiguientemente la calidad del riesgo será óptima.

Por el contrario una política flexible permitirá entrar en riesgo con clientes de solvencia dudosa y de elevado riesgo, por lo que la calidad total del riesgo será mala». (Brachfield, 2009)

Ventajas de tener una política de créditos definida.

- Es la mejor forma de reconocer la presencia del gerente de crédito en la empresa y sentar las bases para una cultura de créditos a clientes.
- La política da autoridad y potestad al gerente de crédito y le sirve de apoyo en sus funciones profesionales.
- Permite clarificar al área comercial y a todos los empleados que tengan relaciones con los clientes, además de cuáles son las normas para el crédito comercial.
- Es el manual de instrucciones para todo el personal y facilita la formación de los nuevos empleados.

- En caso de ausencia temporal del gerente, los empleados tienen una normativa a seguir que les ofrece soluciones a las situaciones de crédito.
- En el caso de que el gerente de crédito se jubile o se marche de la empresa las disfunciones serán mínimas.
- Recuperar lo antes posible la inversión en el realizable concretamente en cuentas de clientes. (Brachfield, 2009)

Cobranza

«El cobro nace, en primer lugar de la naturaleza del cliente y de su inercia hacia el cumplimiento de las obligaciones adquiridas, es necesario porque la empresa no puede correr el riesgo de cargar con el incumplimiento de las obligaciones de los clientes y cumplir con las que les fueron concedidas a través de sus proveedores, entonces es preciso buscar medios agilizar el flujo de la recuperación de su cartera». (López Dumrauf, 2013)

Políticas de cobranza

«Las políticas de cobranza de la empresa son los procedimientos adoptados para efectivizar el cobro de las cuentas, cuando éstas vencen. La eficacia de tales políticas puede evaluarse parcialmente considerando el nivel de gastos y de cuentas incobrables. Dicho nivel depende no sólo de las políticas de cobro, sino de aquellas en las que se basa el otorgamiento de un crédito, ya que el nivel de cuentas incobrables atribuible a las políticas de crédito puede suponerse relativamente constante, es de esperar que el aumento en los gastos de cobranza reduzcan las cuentas incobrables». (Gitman, 1986)

«Por otro lado el incremento en los gastos de cobranza debe reducir el periodo promedio de cobro y los gastos por cuentas incobrables incrementando a su vez las utilidades. Sin embargo, esta estrategia puede provocar pérdida de ventas, además de mayores gastos por cobros, si el nivel de la gestión de cobranza es demasiado elevado; esto

significa que si la empresa apresura en demasía a sus clientes en sus pagos, éstos pueden optar por realizar sus compras en otra parte.

La empresa debe cuidarse de no ser demasiado exigente en su gestión de cobranza, si los pagos no se reciben a la fecha de vencimiento, debe esperar un lapso pertinente antes de iniciar los procedimientos legales de cobro». (Gitman, 1986)

Tipos de procedimiento de cobranza:

Por lo regular existen diversos procedimientos de cobranza a medida que una deuda se vuelve incobrable, a continuación se analiza los procedimientos más comunes:

Notificaciones por escrito.- Después de cierto número de días posteriores al vencimiento de una cuenta por cobrar, la empresa suele enviar una carta en términos cortos recordando a su cliente su adeudo.

Si se hace caso omiso de dicha carta, se envía otra más exigente. En caso necesario, puede remitirse otra más. Las notificaciones de cobranza por escrito son el primer paso en el proceso de cobro de cuentas vencidas.

Llamadas Telefónicas.- Si las notificaciones por escrito no dan ningún resultado, el gerente de crédito de la empresa puede llamar al cliente y exigir el pago inmediato. Si el cliente presenta una explicación adecuada, se puede convenir en prorrogar el periodo de pago. Una llamada del abogado de la compañía también puede ser útil si los demás recursos no han funcionado.

Visitas Personales.- Esta técnica es mucho más común a nivel de crédito del consumidor, pero también pueden utilizarla los proveedores industriales. El envío de un cobrador o incluso de un vendedor asignado, a requerir el pago del cliente puede ser un procedimiento de cobro muy eficaz, ya que el pago podría realizarse en el acto.

Mediante agencias de cobranzas.- Una empresa puede transferir las cuentas incobrables a una agencia o a un abogado para que éstos se

encarguen de ellas. Normalmente los honorarios son altos, ya que la empresa puede recibir menos del 50% del importe de las deudas así cobradas.

Recurso legal.- Esta es la medida más estricta en el proceso de cobranza y representa una opción antes de utilizar una agencia de cobros. Este procedimiento no es solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciendo así la posibilidad de futuros negocios con él sin que garantice el pago

Otra forma de incentivar al cliente al pago

El objetivo de la empresa con respecto a las cuentas por cobrar no sólo debería consistir en estimular a los clientes para que paguen pronto sus obligaciones, sino también en destinar los pagos de éstos a inversiones lo más rápido posible.

Descuentos por pronto pago

Desde el punto de vista del vendedor es conveniente estructurar un sistema generalizado de descuentos por pronto pago, evaluando el costo actual de financiamiento a clientes y el costo que se tendría al ofrecerles descuentos verdaderamente atractivos por el pago anticipado de sus facturas.

Las políticas de venta y de cobranza de las empresas generalmente están estructuradas dando al cliente un plazo máximo de pago, o bien un determinado porcentaje de descuento en caso de que pague su factura en un término menor; es decir una empresa puede tener establecido que sus facturas sean pagadas a los 30 días de su factura o bien a los 10 con un 2% de descuento.

Por otro lado, la empresa tiene que evaluar el costo del descuento otorgado, ya que lo que es beneficio para uno es costo para otro; de esta manera, la empresa vendedora tendrá que analizar si le conviene tener un costo elevado al recuperar la cartera, pero con alta liquidez, o bien

mantener su liquidez en niveles inferiores y con mayor rendimiento de sus ventas.

Desde el punto de vista del dinero y de su aprovechamiento es preferible tener una amplia disponibilidad de efectivo con la que se puedan solventar los problemas de pago sin endeudarse, aprovechar nuevas oportunidades de negocio por tener el efectivo suficiente para hacerlo, o bien, incrementar los beneficios financieros que se puedan lograr de dicho dinero. Es más conveniente ser el administrador del dinero propio y no que sean terceras personas (clientes) que lo administren.

Existen formas para reducir el tiempo que transcurre entre el envío de un pago por correo de un cliente y el momento en que la empresa puede disponer de los fondos para realizar sus gastos.

Uno de estos es el sistema de concentración bancaria, donde las empresas que cuentan con sucursales en el país destinan a menudo una oficina como centro de cobranza para áreas geográficas específicas. Los clientes de las distintas zonas realizan sus pagos en dichas oficinas.

Por otra parte se encuentra el sistema de caja cerrada que consiste en proporcionar al cliente una alternativa de pago en efectivo, sea este a través de la visita de un miembro de la empresa al lugar especificado por el cliente. (Gitman L. , 1986)

Cobranza efectiva: Una excelente gestión de cobranza se basa en aspectos como:

- 1 Actitud frente a la gestión que realiza de la empresa a la 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 puesto que es importante prepararse para una gestión positiva, 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 respetada por sus trabajadores
- 4 Comunicación como herramienta de persuasión en la gestión de cobros. Una buena comunicación y utilización de un canal apropiado de vínculo 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 quebranto 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 contra las reacciones que estas producen.

Formas y mecanismos 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 o 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.-** Es 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 el dinero.
- **Tarjeta de crédito.-** Es emitida por un banco o entidad financiera que autoriza a la persona a cuyo amparo 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 el 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 sí 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 responsabilidad 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.

Perfil del Deudor

Uno de los aspectos que hay que tener en cuenta en el reclamo de deudas es el perfil del 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 recuperación 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:

1. ¿Quiere pagar el deudor?
2. ¿Puede pagar el deudor?
3. ¿Sabe el deudor que tiene que pagar?
4. ¿Es de buena fe el deudor?
5. ¿Tiene el deudor una razón objetiva para no pagar?

Clases de deudores:

Los morosos 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 (a menos que se les obligue ejerciendo una restricción 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 otorgan 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; 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 pagarán la deuda si el proveedor les soluciona el litigio.

El ejecutivo de cobranza debe tener en cuenta que:

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.

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

3) 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 sea 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 y 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 preparación 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 de que el cobrador desarrolle un sistema efectivo de cobro que incluya procedimientos de seguimiento rutinario.

Funciones y responsabilidades del personal de cobranza:

a) Elaborar los programas mensuales de trabajo y vigilar que se cumplan 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 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.

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 y fecha de la operación.

(Gestiopolis.com/monografias.com)

La liquidez

Se entiende por la facultad que posee la empresa de producir dinero o circulante y afrontar sus deudas u obligaciones a corto plazo; es decir la capacidad que tiene de que sus activos se conviertan en dinero efectivo.

(Bernstein, 1999)

Para conocer o medir la liquidez se realiza a través del ratio de liquidez con la siguiente formula.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \times 100$$

Ilíquidez

Una vez estudiado el concepto de liquidez; se entiende que la ilíquidez es la incapacidad que presenta la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Para conocer la ilíquidez también se utiliza el ratio de liquidez, que nos determinará los valores resultantes del análisis. (Bernstein, 1999)

Finanza

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, el término finanza proviene del francés “finance” y se refiere a la obligación que un sujeto asume para responder de la obligación de otra persona. El concepto también hace referencia a los capitales, los bienes y la hacienda pública. (RAE, 2016)

2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La fundamentación legal de la presente investigación está contenida en la **LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR** vigente en nuestro país:

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 re calculado 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. 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.

En resumen, la empresa WALTFANTASY, en cumplimiento con las normas establecidas en la **LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR** vigente en nuestro país salvaguarda los intereses y los derechos del consumidor, que en este caso son nuestros clientes distribuidores para beneficio mutuo.

2.3 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Variable independiente: Mejorar las políticas del departamento de crédito y cobranzas.

Constituye la causa, siendo que previamente han demostrado ser factores de riesgo del problema que se estudia en el nivel investigativo relacional.

En los estudios observacionales se plantea solo una variable independiente como estrategia para demostrar la relación de causalidad.

(Tamayo, 2004)

Variable dependiente: Reducir la iliquidez

Representa la variable de estudio. Mide o describe el problema que se está estudiando, para su existencia depende de otra u otras variables, pero su variabilidad está condicionada no solamente por la variable independiente, sino por el resto de las variables intervinientes (variables confusión, intermedias y control).

Es la más importante del sistema porque determina la línea de investigación. (Tamayo, 2004)

2.3.1 Operacionalización de las Variables

Es un procedimiento por el cual se pasa del plano abstracto de la investigación a un plano operativo, traduciendo cada variable de la hipótesis a manifestaciones directamente observables y medibles, en el contexto en que se ubica el objeto de estudio, de manera que se oriente la recolección de información. (Tamayo, 2004)

Tabla 2 variable independiente: Mejorar las políticas del departamento de crédito y cobranzas.

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Fuentes	Instrumentos
Mejorar las políticas del departamento de crédito y cobranzas mediante un plan de reformas Estratégico.	Estrategias internas de comunicación	¿Considera importante la capacitación al personal de ventas?	Personal del área de ventas y cobranzas	Encuesta
	Plan de comercialización	¿Conoce usted todas las políticas de crédito y cobranzas de Waltfantasy?	Personal del área de ventas y cobranzas	Encuesta
	Plan estratégico	¿Cuáles son las estrategias de negociación que propone para sus clientes difíciles?	* Personal del área de ventas y cobranzas * Gerente Propietario * Personal del Dpto. Créditos y Cobranza	Entrevista

Elaborado por: Janina Avilés.

Tabla 3 Variable Dependiente: Reducir la iliquidez

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Fuentes	Instru- mentos
Acatar las mejoras de las políticas para reducir la iliquidez	Procesos Administrativos	¿Considera que al problema le suma fallas en la administración del departamento?	* Personal del área de ventas y cobranzas	Encuesta
	Capacitación integral	¿Cree importante la constante capacitación para el desarrollo del personal de Waltfantasy?	* Personal del área de ventas y cobranzas	Encuesta
	Evaluación del desempeño	¿Con que frecuencia evalúa el desempeño de sus colaboradores?	* Personal del área de ventas y cobranzas * Gerente Propietario * Personal del Dpto. Créditos y Cobranza	Entrevista

Elaborado por: Janina Avilés

2.4 GLOSARIO

Capacitación: Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño.

Cobranza: Acción de cobrar.

Competencia: En términos empresariales es la capacidad para el desarrollo de alguna tarea.

Control: Cargo administrativo que reside en medir y transformar el desempeño individual y organizacional para garantizar que los acontecimientos se adecuen a los planes.

Convenios comerciales: Es un acuerdo legalmente establecido entre las partes a través del cual se exigen a cumplir o no ciertas cosas

Crédito: Para la Real Academia de la Lengua Española: La palabra crédito proviene del latín creditus (sustantivación del verbo credere: creer), que significa "cosa confiada".

Créditos financieros: Se define como el derecho que tiene el deudor de recibir del acreedor alguna cosa, en la medida que haya confiabilidad con el compromiso de pago o devolución.

Cronograma: Es el detalle estricto de las funciones que desempeña o que va a desempeñar una organización al realizar un programa o una serie de programas.

Eficiencia: Obtención de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de metas al menor valor u otras consecuencias no deseadas.

Encuesta: Estudio de investigación de mercado que tiene la finalidad de conseguir información sobre actitudes, motivos y opiniones que se desarrolla preguntándoles a los participantes asuntos concretos.

Estrategias: Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esas metas.

Estructura organizacional: Agrupación que descompone la labor de la empresa en actividades especializadas, asigna éstas a individuos y divisiones y coordina las labores mediante la definición de lazos formales entre personas y departamentos (Y) estableciendo línea de autoridad y comunicación.

Evaluación del desempeño: Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de grupos.

Finanza: Se refiere a la obligación que un sujeto asume para responder de la obligación de otra persona. El concepto también hace referencia a los caudales, los bienes y la hacienda pública.

Flujo de Caja: Es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado

Iliquidez: Sería incapacidad que presenta la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Para conocer la iliquidez también se utiliza el ratio de liquidez, que nos determinará los valores resultantes del análisis.

Industrias Gráficas: Hace referencia a la elaboración de todo tipo de elementos visuales, fundamentalmente a técnicas de grabado y dibujo, aunque suele restringirse el término a las técnicas relacionadas con la imprenta.

Liquidez: Es la facilidad, velocidad y el grado de merma para convertir los activos circulantes en tesorería, y la escasez de ésta la considera uno de los principales síntomas de dificultades financieras.

Muestra: Segmento de la población elegido para una investigación de mercado como significativa de la totalidad de la población.

Personal laboral: Es el conjunto de trabajadores de una empresa.

Plan de mejora: Es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento.

Planificación estratégica: Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u

organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.

Políticas de crédito: Según Salvador Bañuelos en su libro “El arte de cobrar” .La política de crédito es un curso de acción desarrollado para situaciones recurrentes y designando para alcanzar los objetivos establecidos.

Procedimiento: Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias

Pyme: Es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados:

Rendimiento económico: Está vinculada a la proporción existente entre los recursos que se emplean para conseguir algo y el resultado que luego se obtiene. De este modo, se asocia al beneficio o la utilidad.

Riesgo financiero: Se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización con la posibilidad de que los resultados menores de los esperados.

Ruptura comercial: Es aquel hecho o acción por la cual se rompen las relaciones entre entidades o empresas, es decir, implica un quiebre en las actividades que se venían desarrollando.

Vendedor:(del latín venditor,) es aquella persona que tiene encomendada la venta o comercialización de productos o servicios de una compañía.

Ventas: Forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen o producen.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA



¿Quiénes somos?

Waltfantasy, es una pequeña empresa dedicada a la elaboración de productos para la organización de eventos infantiles y sociales para que su ocasión sea inolvidable.

Misión:

Brindar excelentes productos para la organización de eventos y atender de forma eficiente y eficaz sus requerimientos ofreciendo lo mejor en creatividad y calidad siempre manteniéndonos a la vanguardia.

Visión:

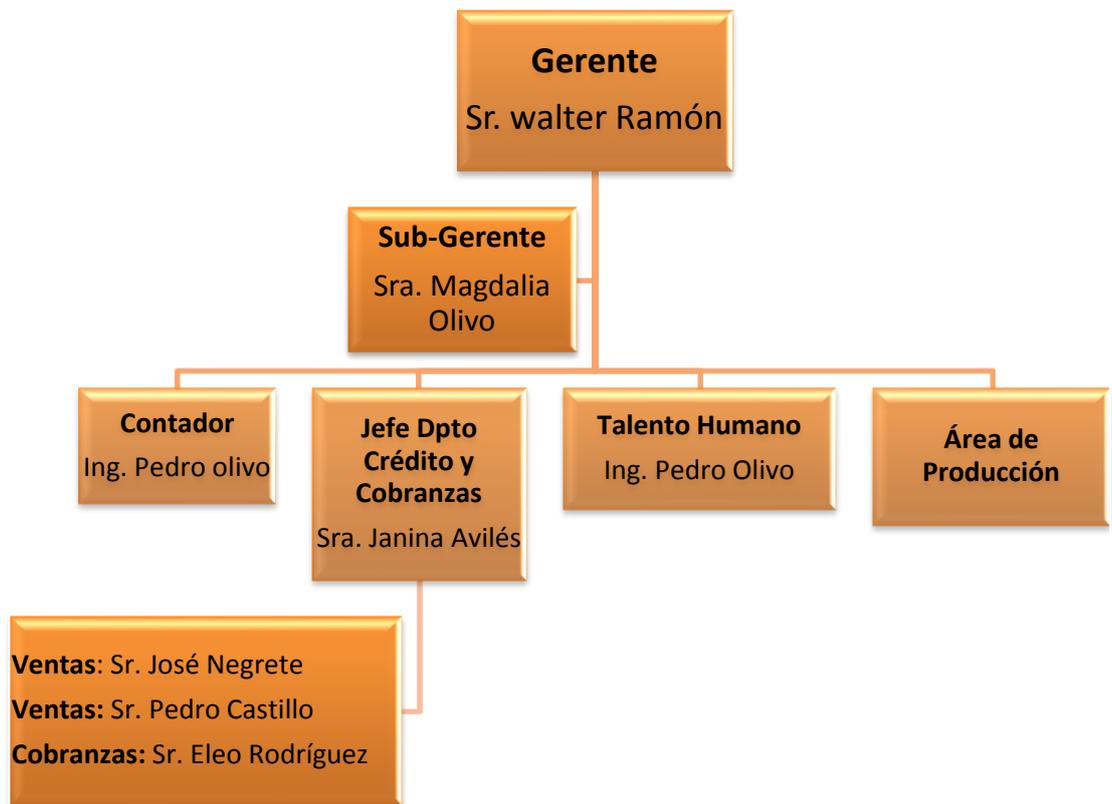
Ser una empresa líder en la creación y distribución de productos para organizar sus eventos, que satisfaga la demanda nacional de manera efectiva e integral.

Valores:

Nuestros valores son parte fundamental para brindar servicios de calidad y todo nuestro personal está convencido que a través de ellos creamos distinción.

Honestidad	Comunicación
Innovación	Eficiencia
Calidad	Eficacia
Trabajo en equipo	Calidez

Tabla 4 Organigrama de la empresa



Fuente: Talento Humano WALTFANTASY

Tabla 5 Listado del personal de WALTFANTASY

Cargo	Nombres y Apellidos
Gerente	Sr. Walter Ramón
Sub-Gerente	Sra. Magdalia Olivo
Contador	Ing. Pedro Olivo
Jefe Dpto. Crédito y Cobranzas	Sra. Janina Avilés
Asesor de Ventas	Sr. José Negrete
Asesor de Ventas	Sr. Pedro Castillo
Encargado de cobranzas	Sr. Eleo Rodríguez
Jefe de producción	Sra. Bella Olivo
Chofer	Sr. Edgard Olivo
Mensajero	Sr. José Silva
Diseñador gráfico	Ing. Alfredo Campoverde
Manufactura	Sra. Angélica Campozano
Manufactura	Sra. Cecibel Toala
Manufactura	Sra. Clemencia Montúfar
Manufactura	Sra. Josefina Salazar
Manufactura	Sra. Pilar Campozano
Manufactura	Sra. Priscila Olivo
Manufactura	Sr. Wilfrido Cedeño

Proveedores

Waltfantasy cuenta con el apoyo de empresas como: Grupo Cervantes, Industrias Unidas y Codgraf, que son sus más importantes proveedores con los que ha venido trabajando a lo largo de estos años.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Establecida en la metodología de la investigación la presente propuesta utilizará los siguientes tipos de investigación:

3.2.1 Métodos de investigación

Cuantitativo:

Es una investigación normativa que con el uso de la estadística y el análisis de los datos pretende establecer leyes generales. Procede de los métodos de investigación de las ciencias físico natural de perspectiva positiva. (Ponce Cáceres, 2009)

Nos permitió conocer de manera, empírica y analítica información, datos, procesos, ajustes que nos facilita delimitar, asociar y relacionar las variables de investigación en estudio de la empresa Waltfantasy.

Cualitativo:

Es una investigación interpretativa que genera teorías, hipótesis, y que se refiere a un sujeto en particular en los que los resultados deben ser sometidos a la triangulación para evitar la subjetividad del investigador” (Ponce Cáceres, 2009)

Nos permitió conocer las cualidades, experiencias, pensamientos y actitudes que presentan los integrantes de la empresa Waltfantasy.

Propósito: La investigación, se realiza con base en el conocimiento de los objetivos, la estructura organizacional y las características del proceso operativo de la empresa en estudio; podemos empezar por revisar y analizar los manuales de funciones y responsabilidades, políticas y lineamientos administrativos y del departamento involucrado con el fin de obtener mayor detalle posible de las funciones que se desempeñan, desde el punto de vista de la responsabilidad, el perfil y el control administrativo.

3.2.2 Tipos de investigación

Investigación descriptiva

«Es la manera para elegir los tipos esenciales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto» (Torres, 2010).

Permitió describir el proceso de ventas y cobranzas de Waltfantasy a través del análisis e interpretación de las políticas de crédito que emplea la empresa.

Investigación explicativa

«En una investigación, el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones, a esta investigación se les denomina explicativas» (Torres, 2010).

Se utilizó la investigación explicativa lo cual contribuyó a identificar las causas y consecuencias que ayudaron a orientar y desarrollar la aplicación de mejoras a las políticas del departamento.

Investigación correlacional

«Examina asociaciones, pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro» (Torres, 2010).

Dentro de este argumento se expresa, la relación de las variables que buscan mejorar las políticas para reducir la iliquidez de la empresa, lo cual permitió evaluar tanto la variable dependiente como la independiente de tal manera que nos condujo a plantear y ejecutar estrategias.

3.2.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La observación

«Consiste en el registro sistemático, cálido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas» (Sampieri, 2006).

“En relación a la observación señala que ésta se hace “a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento” (Mendez, 1995)

Esta técnica se la realizó específicamente en el departamento de Créditos y Cobranzas de Walfantasy, la cual permitió desarrollar el cuestionario para la encuesta y la entrevista.

Entrevista:

«La entrevista es "Una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar». (Lázaro & Asensi)

Con la aplicación de esta técnica de investigación se podrá determinar las características, situaciones y falencias en las variables de control de perfiles requeridos para los puestos.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población es el conjunto de personas que tienen ciertas características y de quienes se quiere obtener información. La población deberá ser delimitada en base a los atributos que la identifican y que por último consciente la selección de unos componentes que sean representativos para elegir la muestra. (Tomás, 2009)

Población Finita

Es una serie de datos donde se conoce la en su totalidad la cantidad existente que la integra y muestra registro de aquella que le orienta a recomendaciones con respecto a la delimitación de la población las cuyo objetivo es delimitar con claridad y precisión el problema de investigación o interrogante en estudio. (Fidias, 2006)

Por lo tanto la población en esta investigación es finita y está conformada de 20 personas, que es el total de empleados de Waltfantasy.

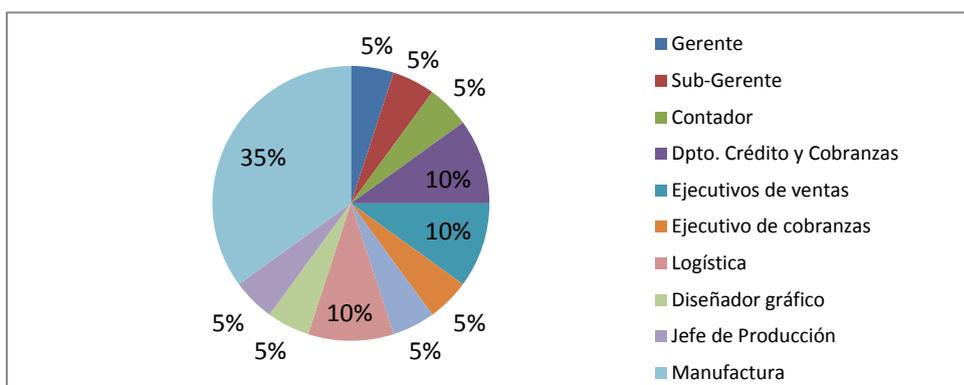
Tabla 5 Población de Waltfantasy

#	Ocupación	Población	%
1	Gerente	1	5%
2	Sub-Gerente	1	5%
3	Contador	1	5%
4	Dpto. Crédito y Cobranzas	2	10%
5	Ejecutivos de ventas	2	10%
6	Ejecutivo de cobranzas	1	5%
7	Jefe de Producción	1	5%
8	Logística	2	10%
9	Diseñador gráfico	1	5%
10	Jefe de Producción	1	5%
11	Manufactura	7	35%
Total		20	100%

Fuente: Waltfantasy

Elaborado por: Janina Avilés

Gráfico #1 Porcentaje de la Población de Waltfantasy



Fuente: Waltfantasy

Elaborado por: Janina Avilés

3.3.2 Muestra

Es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso.

Es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico. (Tamayo, 2004)

Características de la muestra

Las condiciones fundamentales que ha de cumplir una muestra son cuatro:

1. Que comprendan parte del universo y no la totalidad de éste.
2. Que su amplitud sea estadísticamente proporcionada a la magnitud del universo. Esta condición se halla en relación con el punto práctico de determinación del tamaño de la muestra y sirve para decidir si, según las unidades que comprende respecto al universo, una muestra es o no admisible.
3. La ausencia de distorsión en la elección de los elementos de la muestra. Si esta elección presenta alguna anomalía, la muestra resultará por este mismo hecho viciada.
4. Que sea representativa o reflejo fiel del universo, de tal modo que reproduzca sus características básicas en orden a la investigación. Esto quiere decir que si hay sectores diferenciados en la población que se supone ofrecen características especiales, a efectos de los objetivos de la investigación, la muestra también deberá comprenderlos y precisamente en la misma proporción, es decir, deberá estar estratificada como el universo". (Sierra Bravo, 1998),

Tipo de Muestra

No probabilístico: En este tipo de muestreo, puede existir clara influencia de la persona o personas que escogen la muestra o sencillamente se efectúa atendiendo a razones de comodidad. No es un tipo de muestreo riguroso por la homogeneidad del grupo (Doupovec, 2010).

Muestra Intencional o de Conveniencia: También denominado como sesgado. El investigador elige los elementos que a su criterio considera representativos, lo que exige un conocimiento previo de la población que se indaga. (Doupovec, 2010).

Para la presente investigación la muestra no probabilística intencional pertenece solo al personal del Departamento de Créditos y Cobranzas lo cual involucra a 5 personas.

Tabla 6 Muestra para la investigación

#	Ocupación	Población	Muestra	%
1	Gerente	1	1	20%
2	Jefe de Créditos	1	1	20%
3	Ejecutivos de ventas	2	2	40%
4	Ejecutivo de cobranzas	1	1	20%
Total		5	5	100%

Fuente: Waltfantasy

Elaborado por: Janina Avilés

3.4 PASOS A SEGUIR EN LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se tomó como referencia los siguientes pasos

- Observación del problema.
- Análisis inicial de situación.
- Determinación de metodología.
- Elaboración de cuestionarios para la entrevista y las encuestas.
- Entrevistas dirigida al gerente de la empresa.
- Encuesta dirigida a los colaboradores del departamento.
- Tabulación de resultados.
- Análisis de resultados.
- Plan de mejoras.
- Presentación de conclusiones y recomendaciones.

Elaboración de cuestionarios para la entrevista y las encuestas

Luego de haber sido identificado el problema mediante la observación preliminar y el análisis inicial de la situación se concordó que la metodología útil en la investigación sería mediante la técnica de entrevista y encuesta por lo que se resuelve diseñarlas o elaborar los respectivos cuestionarios; quedando establecido que la entrevista se realizaría al gerente de la empresa y la encuestas a los colaboradores del departamento de créditos y cobranzas.

Entrevistas dirigida al gerente de la empresa

La entrevista dirigida al gerente constará de diez preguntas, las mismas que han sido elaboradas para respuestas abiertas, es decir que el entrevistado puede divulgar sus opiniones a como bien tuviere.

Encuesta dirigida a los colaboradores del departamento.

La entrevista dirigida al gerente constará de diez preguntas, las cuales han sido elaboradas a manera de cuestionario; sus respuestas a más de manifestar un sí o un no, tienen como opción a manifestar un ¿Por qué?; adicional a las preguntas tiene un campo al final del cuestionario donde se le pide sugerencias para mejorar la liquidez de la empresa.

CAPÍTULO IV

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Los resultados de la entrevista al Gerente de Walfantasy reveló que la dirección está de acuerdo que para el cumplimiento de las políticas de crédito y cobranzas se debe empezar por una eficiente y constante capacitación y comunicación entre los integrantes.

La entrevista además nos orientó a conocer las causas del incumplimiento de las políticas, de tal manera que se propone como objetivo la necesidad de realizar un plan de mejora de las mismas derivadas de tres estrategias que el propietario expuso como sugerencia. (Ver anexo 3)

El gerente de la empresa presenta una actitud positiva frente a la propuesta de mejorar las políticas del departamento de créditos y cobranzas, puesto que él conoce plenamente que cuenta con la colaboración de su personal los cuales considera piezas fundamentales que lo llevarán a obtener los mejores resultados, además de que confía en el trabajo que se ha elaborado en la presente investigación.

1 ¿De qué manera evalúa usted el cumplimiento de las políticas de crédito?

En términos generales puedo asegurar que solo se evalúa mediante la revisión del vencimiento de las facturas, que me dan como resultado que existe mucha elasticidad de parte del personal con los clientes en cuanto al cumplimiento en la fecha de pago.

1 ¿Con que frecuencia estima que realizará una evaluación del cumplimiento de las políticas y del desempeño del personal a futuro?

Estimo que sería conveniente de forma trimestral o semestral, dependiendo de la situación financiera.

3 ¿Considera que la empresa requiere mejorar políticas de crédito y cobranza para evitar dificultades financieras?

Por supuesto, debido a que el flujo y el retorno de la inversión debe mejorar en tiempo de tal manera que se le debe vuelta al capital para poder invertirlo y fomentar el crecimiento de la empresa.

4 ¿Qué tan importante cree usted que es la capacitación del personal en cuanto al manejo de las políticas?

Sí, claro que considero muy importante la preparación del personal puesto que la fuerza laboral la considero como un activo más de la empresa, entonces es de vital importancia que los colaboradores estén preparados para atender al cliente y enfrentar a la competencia que a cada paso busca atravesarse.

5 ¿Comunica usted constante sobre el cumplimiento o incumplimiento de meta en ventas y cobranzas al personal indicado?

La comunicación es pieza fundamental, entonces constantemente comunico los resultados de las metas a mis colaboradores y los impulso constante a cumplirla así como también ir más allá.

6 ¿Cómo es la comunicación con el personal de ventas y cobranzas?

Considero que la comunicación es vital dentro de una empresa, por tal motivo me comunico diariamente con mis colaboradores, tratando de hacer de ella una práctica constante y fluida.

A menudo los impulso al uso de sus agendas y a programar sus rutas diarias para obtener una buena atención al cliente.

7 ¿Le parece importante otorgar incentivos al personal por el desempeño y cumplimiento de las metas?

Es muy importante porque de eso depende la motivación de un personal ya que esto como la palabra lo indica **incentiva** a los colaboradores a cumplir las metas establecidas e incluso a mejorar.

8 ¿Considera que la competencia es uno de los agravantes de este problema? ¿Por qué?

La competencia es buena siempre y cuando sea sana, pero en este medio nos encontramos con un negocios desleales que en ocasiones si bien es cierto nos desmotiva y muchas veces nos deteriora la liquidez, pero que también nos impulsa a mejorar y fidelizar a nuestros clientes mediante una atención personalizada y de calidad.

9 ¿Qué estrategias propone para conseguir el mejoramiento de la liquidez de la empresa?

- Preparación del personal
- Análisis de atención al cliente a través del tiempo de crédito y el volumen de compra que se le asigne.
- Obtener crédito a través de la banca, destinado a inversión.

10 ¿Cuál es el tiempo estimado que se ha propuesto para cumplir con las estrategias?

Considero que para cumplir con las estrategias bastan tres meses para mostrar los resultados y aprobar las estrategias o cambiarlas.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS COLABORADORES

El proceso de investigación ejecutada con la técnica de la encuesta tuvo lugar de forma exitosa en las instalaciones de Waltfantasy, (Ver anexo 4) de ello se presentan los resultados a continuación:

1 ¿Tiene usted, pleno conocimiento de cada una de las políticas de la empresa?

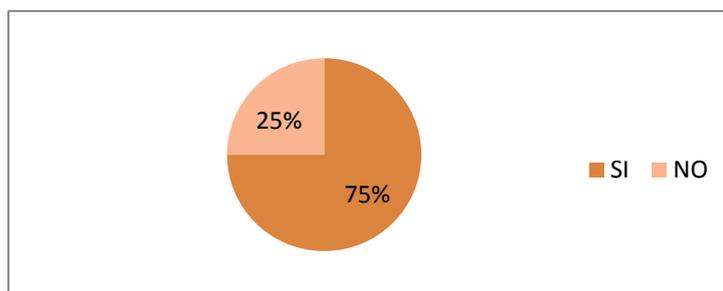
Tabla 7 Resultado pregunta #1. Conocimiento de las políticas

PREGUNTA # 1	f	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	1	100%

Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017

Elaborado por: Janina Avilés

Gráfico #2 Conocimiento de las políticas



Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017

Elaborado por: Janina Avilés

Análisis: En los resultados obtenidos de la pregunta número 1 de la encuesta se demuestra que el 75% de los involucrados conocen cada una de las políticas de crédito y cobranzas y el 25% no está al tanto.

Interpretación: Una empresa del tamaño de Waltfantasy donde los colaboradores que conforman el departamento son apenas 4 personas encargadas de generar rentabilidad, debería conocer las políticas y la gestión crediticia en su totalidad., al encontrar al menos un colaborador

que no conoce plenamente de las políticas, se puede presumir que esta es una de las causas de la iliquidez de la empresa.

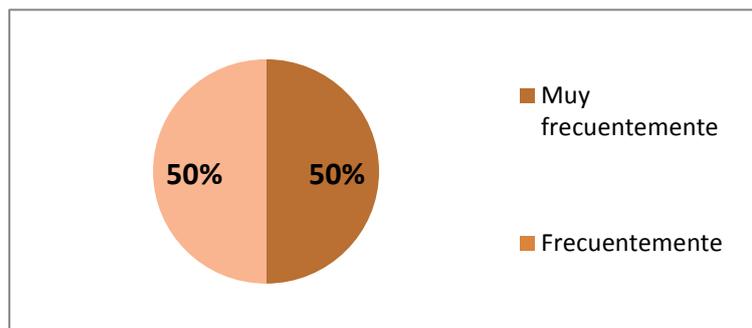
2 ¿Con que frecuencia la dirección del departamento de crédito y cobranzas informa de cambios o de fallas en el cumplimiento?

Tabla 8 Resultado pregunta #2. Informe de cambios o fallas en el cumplimiento

PREGUNTA # 2	F	PORCENTAJE
Muy frecuentemente	2	50%
Frecuentemente	0	0%
Indiferente	0	0%
Poco frecuente	2	50%
Nada frecuente	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017
Elaborado por: Janina Avilés

Gráfico #3 Informe de cambios o fallas en el cumplimiento



Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017
Elaborado por: Janina Avilés

Análisis: Como resultado de la pregunta número 2 de la encuesta se obtiene que el 50% de los involucrados muy frecuentemente ha recibido informe de cambios o fallas en el cumplimiento de las políticas, así como el restante 50% que indica que es poco frecuente dicho informe

Interpretación: Waltfantasy, deberá poner más atención en cuanto a mantener informado e involucrado a todo el personal del departamento acerca de cambios o fallas en el cumplimiento del área, ya que de esta forma se aportarían nuevas ideas que mejorarían su plan estratégico. y finalmente facilitarían la toma de decisiones.

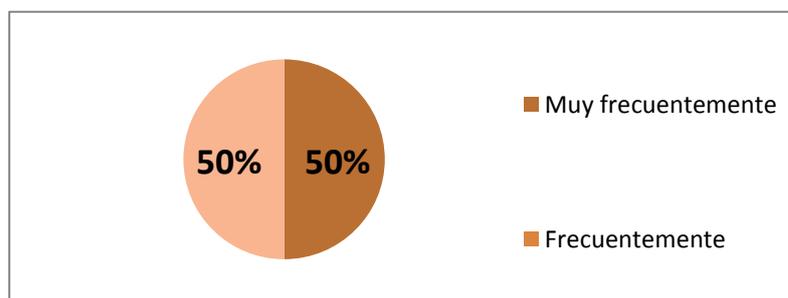
3 ¿Recibe incentivos por parte de la empresa cuando logra la meta del monto de venta esperado?

Tabla 9 Resultado pregunta #3. Incentivo por cumplir metas

PREGUNTA # 3	f	PORCENTAJE
Muy frecuentemente	2	50%
Frecuentemente	2	50%
Indiferente	0	0%
Poco frecuente	0	0%
Nada frecuente	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017
Elaborado por: Janina Avilés

Gráfico #4 Incentivo por cumplimiento de metas



Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017
Elaborado por: Janina Avilés

Análisis: De los resultados de la pregunta número 3 de la encuesta se obtiene que el 50% de los involucrados asegura que muy frecuentemente han recibido incentivos por cumplimiento de metas frente al otro 50% que indica que ha sido frecuentemente.

Interpretación: La gerencia de Waltfantasy establece incentivos a sus colaboradores por cumplir metas, lo que pude constatar es que los colaboradores no se proponen fijarse metas que los lleven más allá del logro de sus objetivos.

4 ¿Piensa Ud. que si una área de la empresa no funciona perjudica a las demás?

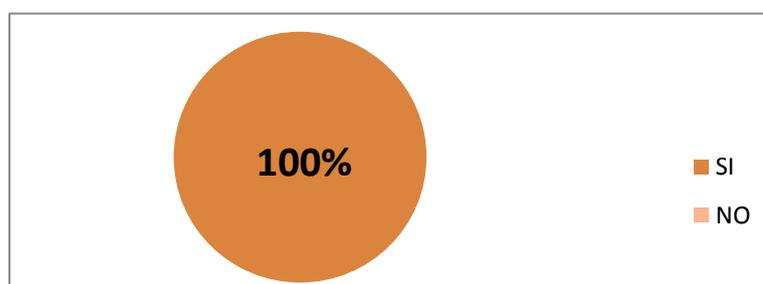
Tabla 10 Resultado pregunta #4. La disfuncionalidad de un área perjudica a toda la empresa

PREGUNTA # 4	f	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017

Elaborado por: Janina Avilés

Gráfico #5 La disfuncionalidad de un área perjudica a toda la empresa



Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017

Elaborado por: Janina Avilés

Análisis: De los resultados de la pregunta número 4 de la encuesta se obtiene que el 100% de los involucrados indica estar consciente de que si una pieza del engranaje que simboliza la empresa no funciona sea a corto, mediano o largo plazo termina por perjudicar a otras áreas y finalmente a la organización.

Interpretación: Waltfantasy tiene un buen punto a favor, puesto que si sus colaboradores tienen pleno conocimiento de que para beneficio de todos en la empresa todas las áreas deben funcionar bien.

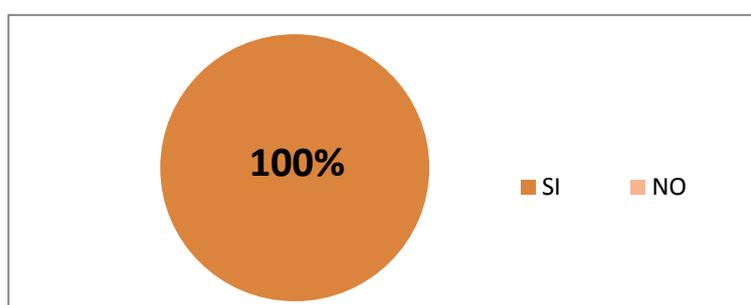
5¿Conoce Ud. sobre los créditos que otorga la empresa a los clientes para facilitar los pagos?

Tabla 11 Resultado pregunta #5. Conocimiento de los créditos

PREGUNTA # 5	f	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017
Elaborado por: Janina Avilés

Gráfico #6 Conocimiento de créditos para facilitar pagos



Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017
Elaborado por: Janina Avilés

Análisis: De los resultados de la pregunta número 5 de la encuesta se obtiene que el 100% de los involucrados indica conocer acerca de los créditos que otorga la empresa para facilitar pagos así como el mercado

de hoy lo exige, pero la falta de capacitación y conocimiento hacen que los colaboradores de la empresa realicen una mala aplicación.

Interpretación: Waltfantasy tiene que trabajar mucho en este tema y lograr que sus colaboradores se empoderen de cada una de las políticas para designar crédito, ya que una buena aplicación será beneficiosa para todos.

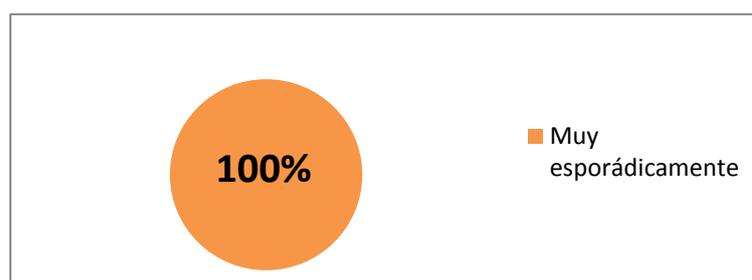
6¿Con que frecuencia recibe Ud. capacitación sobre aspectos financieros y técnicas de ventas?

Tabla 12 Resultado pregunta #6. Capacitación

PREGUNTA # 6	f	PORCENTAJE
Cada semana	0	0%
Cada quincena	0	0%
Cada mes	0	0%
Muy esporádicamente	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017
Elaborado por: Janina Avilés

Gráfico # 7 Capacitación



Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017
Elaborado por: Janina Avilés

Análisis

De los resultados de la pregunta número 6 de la encuesta se obtiene que el 100% de los involucrados revela que solo de forma muy esporádica

recibe capacitación sobre aspectos financieros y técnicas de ventas; esto sin duda alguna perjudica directamente a la empresa puesto que la capacitación es una pieza fundamental para el buen desempeño de los involucrados.

Interpretación

Waltfantasy tiene la obligación de aplicar como estrategia número uno para el mejoramiento la capacitación constante, ya que esta herramienta facilitará establecer los términos de la negociación, la fidelización y la captación de clientes potenciales.

7¿Conoce Ud. cuáles son las ventajas y desventajas que genera facilitar ventas a crédito?

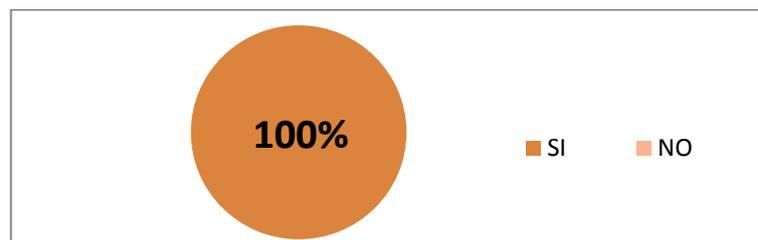
Tabla 13 Resultado pregunta #7. Ventas y desventajas de otorgar créditos

PREGUNTA # 7	f	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017

Elaborado por: Janina Avilés

Gráfico #8 Ventajas y desventajas de otorgar créditos



Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017

Elaborado por: Janina Avilés

Análisis

De los resultados de la pregunta número 7 de la encuesta se obtiene que el 100% de los involucrados conocen las ventajas y desventajas de otorgar créditos lo cual es de mucha ayuda porque el estar consciente de

aquello facilita que asimilen las razones de la iliquidez que presenta actualmente la empresa.

Interpretación

Waltfantasy tiene un buen punto a favor, puesto que si sus colaboradores tienen pleno conocimiento de las ventajas y desventajas de otorgar créditos hará que pongan mayor énfasis de involucrarse y empoderarse de las políticas de la empresa.

8¿Qué importancia tiene para su área de trabajo el puntual pago de créditos de los clientes?

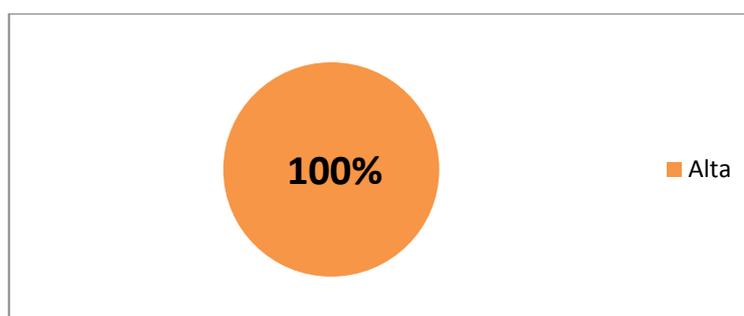
Tabla 14 Resultado pregunta #8. Importancia del pago puntual

PREGUNTA # 8	f	PORCENTAJE
Alta	4	100%
Media	0	0%
Baja	0	0%
Ninguna	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017

Elaborado por: Janina Avilés

Gráfico #9 Importancia para su área el pago puntual de los créditos



Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017

Elaborado por: Janina Avilés

Análisis

De los resultados de la pregunta número 8 de la encuesta se obtiene que el 100% de los conoce la importancia que tiene el pago puntual para su área, pues saben que este es el medio de pago de sus comisiones, esto

se convierte en una buena razón para que ellos busquen el cumplimiento de las metas y la cobranza efectiva.

Interpretación

Waltfantasy tiene otro punto a favor, debido a que si sus colaboradores están conscientes de que esto afecta incluso a su economía personal, hará todo lo posible por poner énfasis en el desarrollo del plan de mejoras a ejecutarse.

9¿Afecta la reducida liquidez (obtener dinero en efectivo de inmediato) los avances de producción?

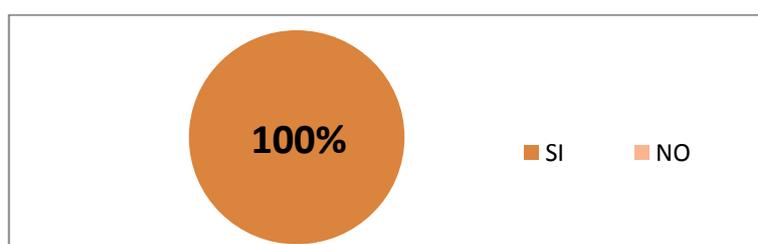
Tabla 15 Resultado pregunta #9. La falta de liquidez afecta a la producción

PREGUNTA # 9	f	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017

Elaborado por: Janina Avilés

Gráfico # 10 La falta de liquidez afecta a la producción



Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017

Elaborado por: Janina Avilés

Análisis

De los resultados de la pregunta número 9 de la encuesta se obtiene que el 100% de los involucrados conoce que la falta de liquidez afecta a la producción, con esto sabemos que ellos están conscientes de que si se

hace una mala labor de cobranzas se verá afectada la producción e innovación de los productos que ofrece la empresa.

Interpretación

Para **Waltfantasy** esto es beneficios puesto que si sus colaboradores tienen pleno conocimiento de que la falta de liquidez afecta la producción, esto facilitará que les haga conocer que la producción tiene un comportamiento cíclico donde el producto se convierte en venta, la venta en dinero y parte de ese dinero vuelve a convertirse en producción.

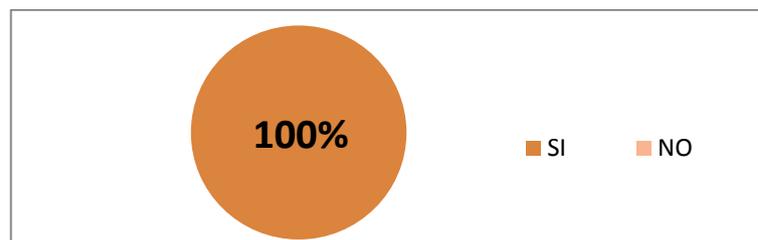
10¿La falta de liquidez (obtener dinero en efectivo de inmediato), reduce la competitividad empresarial?

Tabla 16 Resultado pregunta #10. La falta de liquidez reduce la competitividad

PREGUNTA # 10	f	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017
Elaborado por: Janina Avilés

Gráfico # 11 La falta de liquidez reduce la competitividad



Fuente: Encuesta de campo febrero de 2017
Elaborado por: Janina Avilés

Análisis

De los resultados de la pregunta número 10 de la encuesta se obtiene que el 100% de los involucrados conoce que la falta de liquidez reduce

la competitividad, con esto podemos estar al corriente que ellos están saben que si se hace una mala labor de cobranzas se verá afectada la liquidez y con ello no se puede hacer frente a la competencia, ni a las exigencias del mercado.

Interpretación

Para **Waltfantasy** esto es beneficios puesto que si sus colaboradores tienen pleno conocimiento de que la falta de liquidez reduce la competitividad, esto abrirá la puerta a que sus colaboradores busquen desarrollarse, ser competitivos y hacer competitiva a la empresa.

Análisis y diagnóstico de la situación financiera de la empresa

Tabla 17 Análisis financiero vertical de las ventas de la empresa

AÑO 2015-2016			
Meses	2015	2016	Déficit de ventas
Enero	24.850,14	20.400,15	-17,9%
Febrero	26.333,52	21.580,00	-18,1%
Marzo	23.800,00	22.720,90	-4,5%
Abril	21.746,91	20.377,70	-6,3%
Mayo	22.130,75	21.456,20	-3,0%
Junio	25.957,00	23.410,44	-9,8%
Julio	24.560,00	22.567,11	-8,1%
Agosto	23.765,43	21.290,00	-10,4%
Septiembre	24.200,10	22.905,70	-5,3%
Octubre	25.278,00	23.633,89	-6,5%
Noviembre	24.176,78	21.345,76	-11,7%
Diciembre	23.659,60	22.539,30	-4,7%
TOTAL	290.458,23	264.227,15	

Tabla 18 Análisis financiero vertical de las cobranzas de la empresa

AÑO 2015-2016

Meses	2015	2016	Incremento %
Enero	10.516,32	11.778,27	12%
Febrero	12.561,10	14.194,04	13%
Marzo	13.555,80	15.318,05	13%
Abril	9.653,19	11.004,64	14%
Mayo	11.921,00	13.113,10	10%
Junio	14.806,80	16.287,48	10%
Julio	13.698,56	15.205,40	11%
Agosto	12.100,00	13.915,00	15%
Septiembre	10.744,00	12.248,16	14%
Octubre	12.100,40	13.552,45	12%
Noviembre	11.963,25	13.159,58	10%
Diciembre	13.951,64	15.346,80	10%
TOTAL	147.572,06	165.122,97	

Tabla 19 Análisis vertical del Balance General de la empresa

WALTFANTASY
ANÁLISIS VERTICAL DE ESTADOS FINANCIEROS
BALANCE GENERAL
 (AL 31 DE DIC. 2016)

ACTIVO	2015	%	2016	%
Activo Corriente				
Banco	10.400,00	6,21%	11.250,36	6,31%
Cuentas Por Cobrar	39.000,00	23,30%	42.650,00	23,91%
Inventario	31.000,00	18,52%	34.500,00	19,34%
Gastos Pagados Por Adelantado	14.000,00	8,36%	15.000,00	8,41%
Total Activo Corriente	94.400,00		103.400,36	
Activo fijo neto	73.000,00	43,61%	75.000,00	42,04%
Total Activo	167.400,00	100,00%	178.400,36	100,00%
PASIVO	2015	%	2016	%
Pasivo Corriente				
Cuentas por Pagar	29.000,00	17,32%	32.000,00	17,94%
Préstamo Bancario	33.000,00	19,71%	20.000,00	11,21%
Sueldos y Salarios	4.100,00	2,45%	4.500,00	2,52%
Total Pasivo Corriente	66.100,00		56.500,00	
Capital	101.300,00	60,51%	121.900,36	68,33%
Total Activo + Pasivo	167.400,00	100,00%	178.400,36	100,00%

Tabla 20 Ratio de liquidez

Ratio de liquidez:	
<u>Activo corriente - Inventario</u>	<u>Activo corriente - Inventario</u>
Pasivo corriente	Pasivo corriente
<u>94.400,00 - 31.000,00</u> 0,96%	<u>103.400,00 - 34.500,00</u> 1,22%
66.100,00	56.500,00

Tabla 21 Periodo promedio de cobranzas

Periodo promedio de cobranzas	
<u>Ctas. Por Cobrar * 360</u>	<u>Ctas. Por Cobrar *360</u>
Ventas anuales	Ventas anuales
<u>39.000,00 *360</u> 48 días	<u>42.650,00 *360</u> 58 días
290.458,23	264.227,15

Valoración de la situación financiera de la empresa.

Las ventas de Waltfantasy del 2016 muestran un déficit donde su valor máximo es del -18% en comparación con el año 2015 y las cobranzas contradictoriamente registran un aumento en el año 2016 fijado en 15%. El análisis de las razones financieras apoyado del balance general de Waltfantasy indican que la comparación entre el año 2015 y 2016 la liquidez de la empresa no superó el 0.26%, mostrando que la liquidez es del 1,22%.

En este ratio de liquidez o prueba acida se espera que su resultado sea mínimo 1(unos) aunque según los expertos puede ser esperado por debajo de este valor dependiendo del tipo de empresa y del volumen de ventas y el flujo de cobranzas que esta maneje y finalmente el periodo escogido para el análisis.

Para la empresa el periodo promedio de cobranzas nos muestra que para recuperar las ventas mensuales en el 2015 se tardaron 48 días adicionales y para el 2016 esta cifra aumentó a 58 días.

Enlazando estos indicadores con el levantamiento de información resultante de visitas, encuestas y entrevista puedo señalar que las ventas mostraron un descenso debido a que en ese año se centraron más a recuperar cartera y no a endeudar más a los clientes.

Cabe recalcar que los clientes tenían acceso a montos de créditos menores al 50% de lo acostumbrado a comprar hasta cancelar deudas pendientes, muchos de ellos se comprometieron a pagar.

Pero para la empresa no fue fácil, puesto que existe un competidor desleal que fija porcentajes de descuentos mucho mayores a los permitidos y los clientes pidieron que para cancelar se les otorgue ese descuento, al no poder acceder, la empresa tuvo que aumentar los día de crédito el cual muestra un aumento de 48 a 58 días en el periodo promedio de cobranzas. Todo esto se deriva de falta de firmeza al momento de aplicar las políticas e incluso al no existir formalidad para otorgar créditos, como convenios de pago.

Objetivo Específico N° 3.- Proponer acciones de mejoras al Manual de políticas de crédito y cobranzas para reducir la iliquidez de la empresa WALTFANTASY.

WALTFANTASY



Manual de Políticas de Créditos y Cobranzas

DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

“El talento de un buen representante de ventas y un gestor en cobranza consiste en no simplemente oír; sino escuchar con atención a sus clientes, de tal manera que se logre obtener los términos requeridos de la negociación; es necesario cambiar de actitud; y proponerse el gran reto de convertirse en un negociador que como resultado final haga posible una labor exitosa”

Guayaquil- Ecuador

Actualizado a Octubre de 2017

POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

De las exigencias a los colaboradores:

1.- Horario de entrada, será a las 9:00 am con espera de 15 minutos, caso contrario será atendido el siguiente día previo a multa impuesta por la gerencia.

2.- Las justificaciones de falta, deberá hacerlas directamente con el gerente; presentando su respectivo certificado médico o su reporte diario de visitas a clientes, caso contrario su día de trabajo será descontado.

3.- Reporte diario sin ventas o sin cobros, deberá justificarlo con un reporte de visitas y novedades de comprobables de los clientes; de lo contrario se considerará como día no laborado y por lo tanto será descontado.

4.- Rutas de trabajo, se ha fijado que los lunes los colaboradores programen las rutas de trabajo bajo la supervisión de la gerencia.

5.- Reunión mensual, esta será al final de cada mes, día que será notificado por la gerencia.

6.- Entrega y recepción de facturas, Los fines de mes y sin justificación alguna usted deberá entregar las facturas por recaudar para realizar el reporte mensual de cuentas por cobrar.

7.- Clientes con problemas de pago, deberá notificarlo para contactarlo personalmente desde la gerencia.

8.- De la comisiones, serán calculadas cada fin de mes sobre facturas canceladas.

Tenga en cuenta que facturas que tengan 3 meses de vencimiento y aún continúen impagas, serán descontadas al vendedor

Del procedimiento de ventas:

1.- Clientes nuevos, con el fin de verificar su comportamiento de pago se venderá de contado además de solicitar información básica, completa y detallada de sus datos personales en una cartilla de clientes, donde constará los términos de la negociación:

- Nombres completos y razón social.
- Dirección

- R.U.C. o número de cédula
- email,
- Número de teléfono
- Referencias comerciales.
- Firma de Convenio de pago, donde constará el monto y el tiempo de crédito.

2.- Pedidos, utilice sus catálogos para tomar pedidos, esto evitará retraso en el despacho, facturación, embalaje y envío de la mercadería: además deberá traerlos listos para que temprano empiece su despacho. Favor poner la palabra **URGENTE** en pedidos de clientes que son clase A, es decir aquellos que pagan de contado.

3.- Clientes con muchas facturas pendiente, se restringe la salida de mercadería hasta su pago total de facturas en mora si ya están vencidas; para el caso de que no estuvieran vencidas se exige el 50% del pago de la deuda anterior para proceder a autorizar un siguiente despacho.

4.- De los descuentos, bajo ningún concepto usted está autorizado a otorgar descuentos a clientes en general; esto solo se hará previo acuerdo con la gerencia y luego de ser analizada la forma de pago del cliente.

5.- Montos de ventas, en la ciudad de Guayaquil se estima que las ventas deben mantenerse en un margen no menor del 40% del total mensual; es decir un monto no menor a \$500, 00 diarios.

6.- Personal encargado de las ventas y cobranzas, estrictamente esta labor debe ser ejecutada por el personal que la empresa ha designado y nombrado.

Con el fin de dar apertura al crecimiento y éxito de la empresa y fomentar que los colaboradores trabajen en equipo se ha dispuesto que tanto el vendedor como el recaudador tengan pleno derecho de ejecutar ambas labores cuando el caso lo amerite y sin descuidar su labor exclusiva.

7.- Ventas al por menor,

Hasta \$50,00 es de contado;

De \$50,00 a \$90,00 8 días crédito;

De\$ 100,00 a 150,00 15 días crédito

8.- Clientes con descuentos muy elevados, cuidar que el cliente compre una suma que justifique dicho descuento y que cancele según lo pactado caso contrario notificarle que su porcentaje será reducido.

9.- Requerimientos, quejas o sugerencias de los clientes, hágalas de manera oportuna y dándole seguimiento, recuerde que eso es parte integral de su trabajo atender bien a los clientes, ya que de eso depende la fidelización. La tarea no es solo vender, sino dar un buen servicio utilizando una buena comunicación a través de las herramientas necesaria.

Procedimiento de cobranza:

Por lo regular existen diversos procedimientos de cobranza a medida que una deuda se vuelve incobrable:

1.- Notificaciones por escrito, después de cierto número de días posteriores al vencimiento de una cuenta por cobrar, la empresa enviará una carta adjuntando estado de cuenta recordando al cliente lo adeudado. Si hace caso omiso de dicha carta, se envía otra más exigente.

2.- Llamadas Telefónicas, si las notificaciones por escrito no dan ningún resultado, el gerente de crédito de la empresa puede llamar al cliente y exigir el pago inmediato. Si el cliente presenta una explicación adecuada, se puede negociar y prorrogar el periodo de pago.

3.- Visitas Personales, acudirá un cobrador adicional o incluso el mismo gerente a requerir el pago inmediato o la devolución de la mercadería siempre y cuando este en buen estado en el caso de que el cliente sobrepase los 3 meses de vencimiento.

4.- Descuento por pronto pago, otra forma de incentivar al cliente al pago, y que estimulará al cliente a que pague pronto sus obligaciones, y destinar éstos a inversiones lo más rápido posible, pero la gerencia lo otorgará previa verificación.

La empresa evaluará el costo del descuento otorgado, ya que lo que es beneficio para uno es costo para otro; de esta manera, la empresa tendrá que analizar si le conviene tener un costo elevado al recuperar la cartera.

5.- Cobranza efectiva, para una excelente gestión de cobranza se debe contar con aspectos como:

- Buena actitud frente a la gestión que realiza de la empresa a la que representa. Una actitud positiva no solo frente al trabajo sino también frente a la organización y/o actividad que represente.

-Organización Interna hacia el trabajo puesto que es importante prepararse para una gestión positiva, y su capacidad de trabajar organizadamente potencializará la posibilidad de hacer efectiva una cuenta por cobrar.

-El cliente debe percibir que la empresa monitorea las cuentas, y que existe una política de crédito definida y respetada por sus trabajadores

-Persuasión en la gestión de cobros.

-Buena comunicación y utilización de un canal apropiado de vínculo con el cliente, esto ayudará al cliente a superar situaciones difíciles cuando las verifique y así el cobrador puede convertirse en un apoyo para el cliente con dos objetivos:

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

* El segundo es recuperar la totalidad de los montos

- Seguimiento y evaluación permanente de las acciones y reacciones sobre las cuentas que gestiona.

6.- Formas y mecanismos de pago: La empresa ofrece 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: Si usted se encuentra en una ruta donde un cliente tiene una cuenta que aún no ha vencido, puede solicitarle que le gire un cheque haciendo hincapié de que su fecha de cobro será respetada, evite volver sin respaldo de pago, de manera que los resultados del viaje sean óptimos.

Transferencia bancaria o depósitos en la cuenta corriente que consta en el pie de la factura.

7.- Negociación en el proceso de cobranza, personalice cada gestión en función a las características del deudor.

RECUERDE QUE:

El éxito de la venta no termina solo en una entrega total y oportuna de los pedidos que requiere el cliente, sino cuando dicha venta ha sido cancelada.

La clave del éxito es la lucha constante de un equipo.

Aprobado por:



Sr. Walter Ramón
GERENTE PROPIETARIO



PLAN DE MEJORAS

Tabla 22

Oportunidad de mejora: Diseñar un plan de mejoras para el departamento de créditos y cobranzas para reducir la iliquidez de la empresa WALTFANTASY.

Meta: Cumplir con la proyección de cobranza mensual con márgenes superiores al 50% en el periodo 2017

Responsable:

Estrategia	¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Desarrollar nuevas técnicas de cobro que le permita a la empresa minimizar los riesgos de crédito y prosperar en un clima competitivo.	Proponer acciones de mejoras al manual de políticas de crédito y cobranzas para reducir la iliquidez de la empresa.	Gerente.	Capacitación al personal de ventas a través de un tutorial de ventas virtual.	El personal no cuenta con habilidades técnicas en atención al cliente y manejo de cobranzas efectiva.	Oficina de Gerencia.	Cada trimestre
		Asesor de ventas y asesor de cobranzas	Adoptar un sistema que evite extender créditos a los clientes a través de un estricto control de tiempo y monto de crédito.	El programa contable no cuenta con una alerta que evite el sobreendeudamiento y facilite la aplicación de las políticas y la recuperación efectiva de la cartera promoviendo la liquidez.	Oficina de Gerencia.	Periodo 2017

Oportunidad de mejora: Diseñar un plan de mejoras para el departamento de créditos y cobranzas para reducir la iliquidez de la empresa WALTFANTASY.

Meta: Cumplir con la proyección de cobranza mensual con márgenes superiores al 50% en el periodo 2017

Responsable:

Estrategia	¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Desarrollar nuevas técnicas de cobro que le permita a la empresa minimizar los riesgos de crédito y prosperar en un clima competitivo.	Proponer acciones de mejoras al manual de políticas de crédito y cobranzas para reducir la iliquidez de la empresa.	Gerente.	Restablecer relaciones comerciales con clientes abandonados acudiendo a ellos y estableciendo las condiciones de crédito que se apeguen a su sistema de negocio de tal manera que se logre recuperarlo.	El personal otorga descuentos adicionales para evitar la ruptura comercial e impulsar los pagos.	Oficina de Gerencia.	Periodo 2017
		Asesor de ventas y asesor de cobranzas	Planificar, organizar y controlar el cumplimiento de las políticas de crédito y cobranzas informando a los clientes la responsabilidad de pagos por medio de notificaciones por escrito, llamadas telefónicas, visitas personales.	Existe desorientación en las funciones del personal y las fallas en la comunicación entre cobranzas y ventas, lo que provoca sobreendeudamiento	Departamento de créditos y cobranzas.	Periodo 2017

Oportunidad de mejora: Diseñar un plan de mejoras para el departamento de créditos y cobranzas para reducir la iliquidez de la empresa WALTFANTASY.

Meta: Cumplir con la proyección de cobranza mensual con márgenes superiores al 50% en el periodo 2017

Responsable:

Estrategia	¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Desarrollar nuevas técnicas de cobro que le permita a la empresa minimizar los riesgos de crédito y prosperar en un clima competitivo.	Proponer acciones de mejoras al manual de políticas de crédito y cobranzas para reducir la iliquidez de la empresa.	Gerente.	Obtener una rutina que pago puntual, fluida y organizada que evite retrasos de pagos mediante la firma de un convenio.	No se logra recuperar más del 40% de la cartera mensual.	Departament o de créditos y cobranzas.	Periodo 2017
		Asesor de ventas y asesor de cobranzas	Neutralizar el riesgo de otorgar créditos mediante pruebas de verificación de logro de resultados.	La competencia cada vez gana más terreno	Departament o de créditos y cobranzas.	Periodo 2017
			Verificando si la razón de no comprar o de no pagar se debe a problemas de calidad o servicio al cliente.			

Oportunidad de mejora: Diseñar un plan de mejoras para el departamento de créditos y cobranzas para reducir la iliquidez de la empresa WALTFANTASY.

Meta: Cumplir con la proyección de cobranza mensual con márgenes superiores al 50% en el periodo 2017

Responsable:

Estrategia	¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Desarrollar nuevas técnicas de cobro que le permita a la empresa minimizar los riesgos de crédito y prosperar en un clima competitivo.	Proponer acciones de mejoras al manual de políticas de crédito y cobranzas para reducir la iliquidez de la empresa.	Gerente. Asesor de ventas y asesor de cobranzas	Acceder a créditos bancarios elaborando un plan de negocio y recolectando los documentos legales para obtener el crédito, tales como declaraciones, estados financieros, títulos de los activos, etc.	Existe un limitado acceso a créditos bancarios para inversión en producción	Oficina de gerencia.	Periodo 2017

Elaborado por:
Janina Avilés Olivo

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 23 Cronograma de actividades de la investigación

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN																							
	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	S1-2		S2		S1		S3-4		S1		S2-3		S1-2		S2-3		S1-2		S2-3		S3-4			
	4	9	10	12	4	6	19	23	3	7	15	21	5	9	12	18	6	14	22	24	2	13	20	28
LLUVIA DE IDEAS																								
DESARROLLO DEL TEMA																								
CAPITULO I																								
ANTECEDENTES																								
SITUACIÓN CONFLICTO																								
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA																								
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN																								
OBJETIVO GENERAL																								
OBJETIVOS ESPECÍFICOS																								
DELIMITACIÓN																								
CAPITULO II																								

CONCLUSIONES

- La Fundamentación teórica correspondiente a los aspectos financieros relacionados con las políticas de créditos y cobranzas contribuyó a dar solución a los problemas descritos en la investigación, con el propósito de ir reduciendo la iliquidez de la empresa, a través de una rotación de cartera con más fluidez.
- Al diagnosticar las causas y consecuencias de la situación existente en la aplicación de las políticas del área de créditos y cobranzas se aprobó estrategias que están contribuyendo a disminuir el tiempo de rotación de la cartera y mejorando la liquidez.
- Es de suma importancia disponer de un plan de mejoras que favorezca la aplicación de políticas de crédito y cobranzas para reducir la iliquidez de la empresa WALTFANTASY.

RECOMENDACIONES

Una vez completada la investigación en la empresa Waltfantasy y dado los resultados obtenidos se establecen las siguientes recomendaciones:

- Adoptar un sistema que evite extender créditos a los clientes a través de un estricto control de tiempo y monto de crédito.
- Restablecer relaciones comerciales con clientes abandonados acudiendo a ellos y estableciendo las condiciones de crédito que se apeguen a su sistema de negocio de tal manera que se logre recuperarlo.
- Planificar, organizar y controlar el cumplimiento de las políticas de crédito y cobranzas informando a los clientes la responsabilidad de pagos por medio de notificaciones por escrito, llamadas telefónicas, visitas personales.
- Capacitación al personal de ventas través de un tutorial de ventas virtual.
- Obtener una rutina que pago puntual, fluida y organizada que evite retrasos de pagos mediante la firma de un convenio.
- Neutralizar el riesgo de otorgar créditos mediante pruebas de verificación de logro de resultados.
- Verificando si la razón de no comprar o de no pagar se debe a problemas de calidad o servicio al cliente.
- Acceder a créditos bancarios elaborando un plan de negocio y recolectando los documentos legales para obtener el crédito, tales como declaraciones, estados financieros, títulos de los activos, etc.

BIBLIOGRAFÍA

Bañuelos, S. (julio de 2014). El arte de cobrar.

Bernstein, W. (1999). *Economía financiera*.

Brachfield, A. (2009). Gestión del crédito y cobro. Barcelona: Profit.

Castro Morales, A. (junio de 2014).

Doupovec, M. (julio de 2010). *Metodología - tipos de muestreo*. Obtenido de

Metodología:

<http://metodologia02.blogspot.com/p/tipos-de-muestreo.html>

Espinoza Tovar, A. E., & Espinoza Tovar, A. J. (2014). *Tesis: Diseño de implementación de políticas de crédito y cobro para reducir el riesgo de liquidez en la empresa REPUBLICNEG S.A.* Milagro, Ecuador: repositorio.unemi.edu.ec.

Fidias. (2006). *Introducción a la metodología científica. 5.edic.* Caracas: Episteme.

Freile Sevilla, J. P. (2009). *Tesis: Plan financiero para solucionar los problemas de iliquidez de la empresa SERMASEG CIA.LTDA.* Sangolquí, Ecuador: repositorio.espe.edu.ec.

Gestiopolis.com/monografias.com. (s.f.).
http://www.escolme.edo.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u4.pdf.

Gitman. (1986).

Gitman, L. (1986). En *Fundamentos de Administración Financiera* (pág. 277). New York.

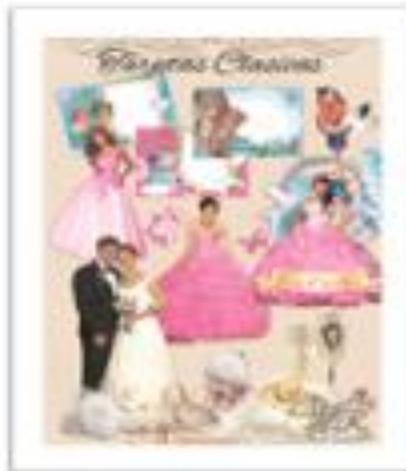
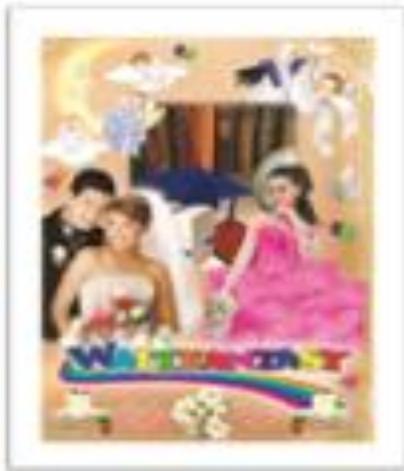
Guamán Jarrín, E. J., & Alemán Yépez, P. J. (2014). Tesis: Rediseño de políticas y procedimientos para mejorar el área de créditos y cobranzas, controles y rendimiento financiero de la empresa "Ediciones Ortega". Milagro, Guayas, Ecuador: repositorio.unemi.edu.ec.

- Guevara Uvidia, M. E. (2014). *Tesis: El flujo de caja y su incidencia en la liquidez de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.* Ambato, Ecuador: repositorio.uta.edu.ec.
- Haime, L. (2004). *Planeación financiera en la empresa moderna.* México: Isef.
- Jurado Rodríguez, E. M., & Pineda Alvear, M. A. (2016). *Tesis: Ajuste de los modelos de valoración de empresas para su aplicación a las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador.* (repositorio.dspace.espol.edu.ec, Ed.) Guayaquil, Ecuador.
- Lázaro, A., & Asensi, J. (s.f.). *Manual de orientación escolar y tutoría.* Madrid: Narcea.
- López Dumrauf, G. (2013). *Finanzas Corporativas.* Buenos Aires (Argentina): Alfaomega.
- López Pazmiño, M. G. (2008). *Tesis: Diseño de un manual de procedimientos para el área de créditos y cobranzas de la Corporación Financiera CFC.* Sangolquí, Ecuador: repositorio.espe.edu.ec.
- Martínez Recinos, C. E., Navarrete Rojas, S. I., & Pérez de Campos, A. G. (2009). *Tesis: Propuesta de un manual de políticas y procedimientos de créditos y cobros para mejorar la recuperación de la cartera de clientes de pequeñas y medianas empresas lotificadoras del Municipio de San Salvador.* San Salvador, El Salvador: repositorio.ufg.edu.sv.
- Mendez. (1995).
- Palacios Manzano, C. (2010). *Tesis: Propuesta de fortalecimiento financiero a largo plazo para la empresa "Roses", como herramienta que permita superar la iliquidez actual y la crisis financiera mundial.* Cuenca, Ecuador: repositorio:dspace.uazuay.edu.ec.
- Ponce Cáceres, V. (2009).
- RAE. (2016). Real Academia de la Lengua Española.
- Salinas, A. L. (2010). Zaragoza-España.

- Sampieri, C. Fernández Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Santandreu. (2009).
- Sierra Bravo. (1998). En *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios*. (pág. 175). España: Paraninfo.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Tomás, J. (2009). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Torres, B. (2010). En *Metodología de la Investigación* (pág. 60). Colombia: Pearson.
- Vera Andrade, E. J. (2013). *Tesis: Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil periodo 2011*. Quito, Ecuador: repositorio.uide.edu.ec.
- Wachowicz, V. H. (2002).
- Zuñiga Martínez, C. A. (2012). *Tesis: Plan de políticas internas de crédito y cobranzas y su incidencia en la recuperación de cartera de la Coop. de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo*. Ambato, Ecuador: repositorio.uta.edu.ec.

ANEXOS

Anexo 1 Imágenes de los integrantes de Waltfantasy



Sub- Gerente
Sra. Magalén Olivo de Ramón



Gerente
Sr. Weber Ramón







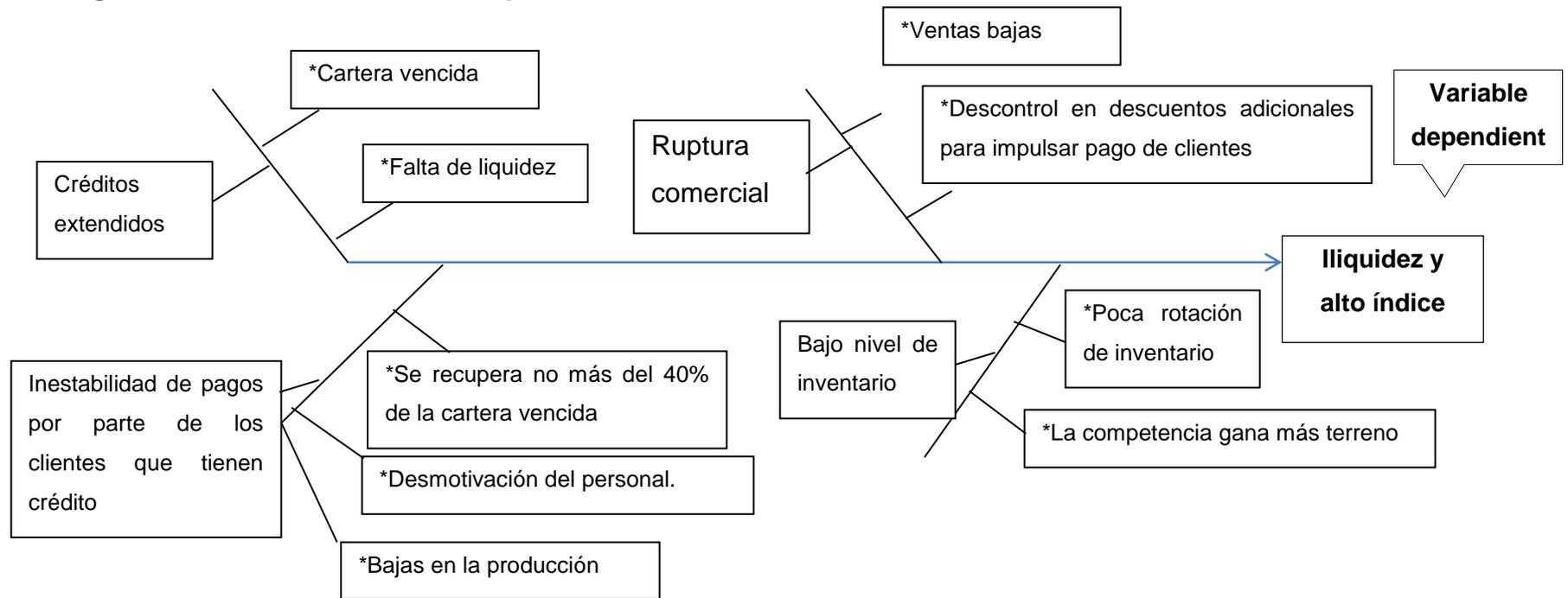


Anexo 2 FODA de la empresa

F ORTALEZAS	O PORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Constante renovación de los productos. • Elaboración de llamativos diseños. • Buena imagen ante el cliente y los proveedores. • Materia prima de alta calidad. • Buen poder de negociación con los proveedores. • Fidelidad por parte de un número importante de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir nuevos nichos de mercado fuera de la ciudad. • Conquistar mercados desatendidos. • Impulsar campañas para consumir el producto nacional a través de las etiquetas de los productos. • Constante personajes de moda infantiles o juveniles, que se difunden a través del internet, el cine y la televisión por cable.
D EBILIDADES	A MENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada distribución de las actividades departamentales. • Bajo rendimiento económico. • Créditos muy extendidos a sus clientes. • Afectaciones para cumplir objetivos. • Limitado acceso a créditos bancarios para inversión. • Falta de planificación, organización y control de las políticas de créditos y cobranzas. • Falta de capacitación al personal de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • El consumidor prefiere más productos importados que nacionales, específicamente los que provienen de la China y de Perú debido a sus precios bajos. • La competencia es más agresiva en cuanto a plazos de pago que otorga, ellos se miden a escala de volumen de ventas. • Ante la situación económica del país y la disminución del poder adquisitivo, es más importante el precio que la calidad. • Contrabando, de materia prima que es adquirida por la competencia.

Anexo 3 Espina de Ishikawa

Diagrama de causa – efecto o espina de Ishikawa



Anexo 4 Entrevista a los directivos

ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

Estimado Sr. Walter Ramón, el siguiente cuestionario busca conocer su opinión en relación al cumplimiento de las políticas del departamento de crédito y cobranzas de **Waltfantasy**, a fin de encontrar las falencias y mejorar la liquidez de la empresa.

Objetivo: Conocer las causas del incumplimiento de las políticas del departamento de crédito y cobranzas.

1 ¿De qué manera evalúa usted el cumplimiento de las políticas de crédito?

2 ¿Con que frecuencia estima que realizará una evaluación del cumplimiento de las políticas y del desempeño del personal a futuro?

3 ¿Considera que la empresa requiere mejorar políticas de crédito y cobranza para evitar dificultades financieras?

4 ¿Qué tan importante cree usted que es la capacitación del personal en cuanto al manejo de las políticas?

5 ¿Comunica usted constante sobre el cumplimiento o incumplimiento de meta en ventas y cobranzas al personal indicado?

6 ¿Cómo es la comunicación con el personal de ventas y cobranzas?

7 ¿Le parece importante otorgar incentivos al personal por el desempeño y cumplimiento de las metas?

8 ¿Considera que la competencia es uno de los agravantes de este problema? ¿Por qué?

9 ¿Qué estrategias propone para conseguir el mejoramiento de la liquidez de la empresa?

10 ¿Cuál es el tiempo estimado que se ha propuesto para cumplir con las estrategias?

¡Muchas Gracias!

Su opinión es muy importante

Anexo 5 Encuesta a colaboradores

ENCUESTA A COLABORADORES

Estimados compañeros, el siguiente cuestionario busca conocer su opinión en relación al cumplimiento de las políticas del departamento de crédito y cobranzas de **Walfantasy**, a fin de encontrar las falencias y mejorar la liquidez de la empresa.

Objetivo: Conocer las causas del incumplimiento de las políticas del departamento de crédito y cobranzas.

1 ¿Tiene usted, pleno conocimiento de cada una de las políticas de la empresa?

Si No

Indique ¿Por qué?:

2 ¿Con que frecuencia la dirección del departamento de crédito y cobranzas informa de cambios o de fallas en el cumplimiento?

Muy frecuentemente

Poco frecuente

Frecuentemente

Nada frecuente

Indiferente

3 ¿Recibe incentivos por parte de la empresa cuando logra la meta del monto de venta esperado?

Muy frecuentemente

Poco frecuente

Frecuentemente

Nada frecuente

Indiferente

4 ¿Piensa Ud. que si una área de la empresa no funciona perjudica a las demás?

Si No

Indique ¿Por qué?:

5 ¿Conoce Ud. sobre los créditos que otorga la empresa a los clientes para facilitar los pagos?

Si No

Indique ¿Por qué?:

6 ¿Con que frecuencia recibe Ud. capacitación sobre aspectos financieros y técnicas de ventas?

Cada semana

Cada mes

Cada quincena

Muy esporádicamente

7 ¿Conoce Ud. cuáles son las ventajas y desventajas que genera facilitar ventas a crédito?

Si No

Indique ¿Por qué?:

8 ¿Qué importancia tiene para su área de trabajo el puntual pago de créditos de los clientes?

Alta

Baja

Media

Ninguna

9 ¿Afecta la reducida liquidez (obtener dinero en efectivo de inmediato) los avances de producción?

SI No

Indique ¿Por qué?:

10 ¿La falta de liquidez (obtener dinero en efectivo de inmediato), reduce la competitividad empresarial?

SI No

Indique ¿Por qué?:

¿Podría usted hacer una recomendación, para mejorar:

**¡Muchas Gracias!
Su opinión es muy importante**



Instituto Superior
**Tecnológico
Bolivariano**
de Tecnología

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DE LA TUTORA

En mi calidad de Tutora 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 "Propuestas de mejoras a las políticas del departamento de crédito y cobranzas de la Empresa Tarjetería Waltfantasy", presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El problema de investigación se refiere a: ¿Cómo mejorar las políticas del departamento de crédito y cobranzas para reducir la iliquidez de la empresa Waltfantasy de la ciudad de Guayaquil, periodo 2017?

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


Autora: **Avilés Olivo Janina Elizabeth**


Tutora: **Ph. D. Beatriz Rodríguez Herkt**



Factura: 001-100-000030973

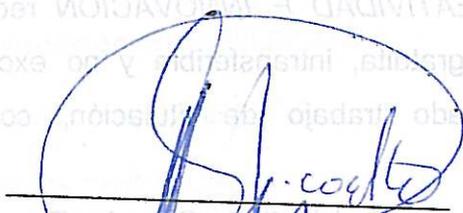


20170901010D02926

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20170901010D02926

te mí, NOTARIO(A) SUPLENTE EUFEMIA ARACELI COELLO MOREIRA de la NOTARÍA DÉCIMA EN RAZÓN DE LA CIÓN DE PERSONAL 19616-DP09-2017-JS, comparece(n) JANINA ELIZABETH AVILES OLIVO portador(a) de CÉDULA 19289595 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil VIUDO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, R SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el umento que antecede , es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en secuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El sente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaria, no asume onsabilidad alguna. - Se archiva un original. GUAYAQUIL, a 5 DE DICIEMBRE DEL 2017, (13:21).


NA ELIZABETH AVILES OLIVO
ULA: 0919289595


NOTARIO(A) SUPLENTE EUFEMIA ARACELI COELLO MOREIRA
NOTARÍA DÉCIMA DEL CANTON GUAYAQUIL
AP: 19616-DP09-2017-JS

Ab. Araceli Coello Moreira
NOTARIA SUPLENTE
DEL CANTON GUAYAQUIL.




Firma


Nombre y Apellidos del Autor

No. de cédula: 0919289595

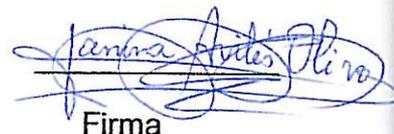
CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE
TITULACIÓN

Yo, Avilés Olivo Janina Elizabeth en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación Propuesta de mejora a las políticas del Departamento Créditos y Cobranzas de la empresa Tarjetería Waltfantasy de la modalidad de Semipresencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Tecnología en Administración de Empresa, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Avilés Olivo Janina Elizabeth

Nombre y Apellidos del Autor



Firma

No. de cedula: 0919289595

Nota: La presente cláusula de autorización, con el correspondiente reconocimiento de firma se adjuntará al original del trabajo de titulación como una página preliminar más

CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Número único de identificación: 0919289595

Nombres del ciudadano: AVILES OLIVO JANINA ELIZABETH

Condición del cedulaado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/GUAYAS/BALZAR/BALZAR

Fecha de nacimiento: 17 DE ABRIL DE 1979

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: MUJER

Instrucción: BACHILLERATO

Profesión: ESTUDIANTE

Estado Civil: VIUDO

Cónyuge: TOALA TOALA LUIS ROBERTO

Nombres del padre: AVILES BOZA CESAR ANTONIO

Nombres de la madre: OLIVO HERNANDEZ MAGDALIA VICTORIA

Fecha de expedición: 19 DE MARZO DE 2014

Información certificada a la fecha: 5 DE DICIEMBRE DE 2017

Emisor: LEONOR OCTAVIA REYES GARCIA - GUAYAS-GUAYAQUIL-NT 10 - GUAYAS - GUAYAQUIL

N° de certificado: 174-075-32004



174-075-32004

Ing. Jorge Troya Fuertes

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación
Documento firmado electrónicamente



CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD
INFORMACIÓN ADICIONAL DEL CIUDADANO

NUI: 0919289595
Nombre: AVILES OLIVO JANINA ELIZABETH

1. Información referencial de discapacidad:

Mensaje: LA PERSONA NO REGISTRA DISCAPACIDAD

1.- La información del carné de discapacidad es consultada de manera directa al Ministerio de Salud Pública - CONADIS en caso de inconsistencias acudir a la fuente de información

Información certificada a la fecha: 5 DE DICIEMBRE DE 2017
Emisor: LEONOR OCTAVIA REYES GARCIA - GUAYAS-GUAYAQUIL-NT 10 - GUAYAS - GUAYAQUIL



N° de certificado: 177-075-32007



177-075-32007



CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES** del ITB.

Norma Delgado Alvarado

Nombre y Apellidos del Colaborador
CEGESCYT



[Signature]

Firma