



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:
TECNÓLOGA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL AREA DE CRÉDITO Y
COBRANZAS EN LA EMPRESA “MEGA J&L S.A.”, PERIODO 2020**

Autora: Espinoza Morejón Bethzabeth Marlene

Tutor: Ing. Com. Marlo López Perero Mba.

Guayaquil, Ecuador

2022

ÍNDICE GENERAL

Contenido:	Páginas:
CARATULA.....	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	IV
CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN.....	V
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT.....	VII
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
ÍNDICE GENERAL.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIV
CAPÍTULO 1.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1. Ubicación del problema en un contexto	1
1.2. Situación del conflicto.	5
1.3. Delimitación del problema.....	6
1.4. Formulación del problema.....	6
1.5. Evaluación del problema.....	6

1.6. OBJETIVOS.....	7
1.7. Objetivos Específicos.....	7
1.8. Justificación teórica.....	7
1.9. Justificación metodológica	7
1.10 Justificación práctica	8jError! Marcador no definido.
CAPITULO II.....	9
MARCO TEORICO	9
FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	9
2.1 Antecedentes históricos	9
2.2 Antecedentes referenciales.....	19
2.3 Fundamentación legal.....	21
2.4 VARIABLES DE INVESTIGACION	25
2.5 DEFINICIONES CONCEPTUALES	27
CAPITULO III.....	29
METODOLOGÍA.....	29
3.1 Presentación de la empresa	29
3.2 Diseño de la investigación	31
3.3 Tipos de investigación.....	32
3.4 Población	34
3.5 Muestra.....	35
CAPÍTULO IV	44
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.	44
4.1 Encuestas y análisis.....	44

Conclusión de la encuesta	58
Conclusión de la entrevista	59
Recomendaciones	59
4.2. Plan de Mejora	64
Bibliografía	68
ANEXOS	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Títulos:	Páginas:
Figura 1 Organigrama de la empresa Mega J&L S. A.....	30
Figura 2 Tiempo	44
Figura 3 Capacitación.....	45
Figura 4 Formación	46
Figura 5 Manual de crédito	47
Figura 6 Gestión Diaria.....	48
Figura 7 Información.....	49
Figura 8 Eficiente.....	50
Figura 9 Sector de alto riesgo.....	51
Figura 10 Productividad.....	52
Figura 11 Supervisión.....	53
Figura 12 Quejas.....	54
Figura 13 Problema	55
Figura 14 Objetivo.....	56
Figura 15 Acuerdo	57

ÍNDICE DE CUADROS

Títulos:	Páginas:
Tabla 1 Personal de Mega J&L.....	31
Tabla 2 Población	35
Tabla 3 Muestra	37
Tabla 4 Tiempo	44
Tabla 5 Capacitación	45
Tabla 6 Formación.....	46
Tabla 7 Manual de crédito	47
Tabla 8 Gestión Diaria	48
Tabla 9 Información	49
Tabla 10 Eficiente	50
Tabla 11 Sector de alto riesgo	51
Tabla 12 Productividad	52
Tabla 13 Supervisión	53
Tabla 14 Quejas.....	54
Tabla 15 Problema.....	55
Tabla 16 Objetivo.....	56
Tabla 17 Acuerdo.....	57

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Ubicación del problema en un contexto

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director. (Ramírez, 2009)

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- Objetivos numéricos y temporales, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las ventas de este año", ya que no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir que las ventas asciendan a \$100.000 antes de diciembre del presente ejercicio".

- Políticas y conductas internas, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".
- Relación de acciones finalistas, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a agilizar los procesos.

Para llevar a cabo el siguiente proyecto es necesario realizar estudios preliminares vinculados con el tema plan estratégico con el propósito de que el área de cobranza tenga un proceso más rápido y ágil que optimice el mantenimiento de las tareas y procesos a realizar en esta actividad, poniendo de lado el estado en el que se encuentren las carteras a gestionar: próximas a vencer, en mora, en instancia extrajudicial o en un proceso judicial. (Seijo & Barroeta, 2020)

Desde tiempos antiguos surgió el trueque, dando lugar así al comercio, al principio como un simple intercambio y más tarde se realizó de una manera más formal así abriendo paso al origen del dinero, por ende, es necesario una serie de normativas para poder regular el comercio.

Con la invención de la moneda, los mercaderes pudieron comprar y vender bienes a distancias cada vez más amplias. En América la base del dinero fue el cacao, los bienes preciosos y el jade.

Fue hasta la llegada del siglo XII cuando surgieron las entidades financieras como los bancos, casi similar a como los conocemos en la actualidad

Todas las empresas que conceden créditos a sus clientes manejan transacciones comerciales en las que van a tener que realizar una posterior gestión de cobranzas para ellos mismos.

Es necesario tomar en cuenta que, para la administración de cobranzas, el contacto, la comunicación, el entorno del negocio producen data que debe

ser manejada apropiadamente y canalizada rápidamente para poder tener mayor eficiencia en cada una de las gestiones a emprender.

También, es necesario considerar que no es viable cobrar primero si no se está debidamente administrado para hacerlo, ya que esto también representa la imagen y la seriedad de la organización; y a su vez los clientes reciben un sentido de confianza hacia la empresa. (Sotomayor, 2018)

Las empresas más reconocidas implementan métodos avanzados para que su departamento de cobranzas pueda rendir a un nivel adecuado, establecer objetivos más efectivos para cada etapa del ciclo de cobranza y adoptar un enfoque estratégico para así poder mejorar el proceso.

La apertura de los mercados, la competitividad agresiva, el Internet y el boom de la tecnología que estamos viviendo en este momento, se ha llevado a los emprendedores a vivir en un nuevo ambiente de negocios basados en decisiones de riesgos que necesitan de un profesional de cobranza preparado.

La cobranza siempre será una actividad de intercambio de comunicación y persuasión entre individuos y los éxitos o fracasos de la gestión, solo depende de los cobradores profesionales en una gestión de la cobranza. De ahí entonces, la diferencia entre gestores exitosos y gestores sin resultados. (Castellano & Peluffo, 2018)

El propósito de este proyecto es tratar de adoptar un foco estratégico al sistema de cobranza, y esto dará lugar a que la empresa pueda:

- Aumentar el retorno
- Recuperar los montos recaudados con más rapidez
- Hacer buen uso de los recursos

- Mejorar la disciplina en el proceso de toma de decisiones.
- Utilizar eficazmente la información para poder tomar decisiones de cobros de una manera precisa.
- Entender los motivos por los que un cliente se convirtió en un deudor
- Ejecutar las acciones pertinentes en el proceso de recuperación
- Socializar en el conjunto de vendedores las diversas medidas a ejecutar

El servicio que brindan las empresas de cobranzas permite al Departamento de Cobros ser más proactivo, proporcionándole la capacidad de:

- Priorizar las cuentas con anticipación.
- Utilizar un poderoso modelo de analítica para segmentar sus acciones de acuerdo con el nivel de riesgo de cada cliente.
- Enfocar los esfuerzos de cobros de manera efectiva y de acuerdo a la probabilidad de recuperación.

Un ingreso es un incremento de los recursos económicos. Éste debe entenderse en el contexto de activos y pasivos, puesto que es la recuperación de un activo. Los ingresos suponen incrementos en el patrimonio neto de tu empresa. Puede tratarse del aumento del valor de tus activos o la disminución de un pasivo. (Rosas, 2020)

Ingresos: serían las cantidades que cobramos por la venta de los productos a nuestros clientes. - Gastos: sería por ejemplo el gasto comprar la mercancía a los proveedores. Vamos a poner varios ejemplos de los Ingresos y Gastos más habituales: La nómina de un trabajador

1.2. Situación del conflicto.

En este caso, la empresa "MEGA J&L S.A" importadora, comercializadora, y representante de marcas y productos con presencia en diferentes regiones y sectores de la industria en el Ecuador cuenta con un departamento de crédito y cobranzas localizado en las oficinas del Edificio Mecanos, donde se realizan los recaudos vía telefónica por parte de los oficiales de cobranzas, pero la organización no cuenta con un sistema seguro y personalizado de cobranza ya que el asesor comercial es el que se encarga de realizar la gestión. Esta organización desde hace varios años atrás, viene enfrentándose a deficiencias e inseguridad al momento de realizar la gestión de recaudación.

En el análisis realizado el noviembre 2020 se evidencian las siguientes deficiencias.

- Desorden en el departamento de crédito y cobranzas al momento de realizar la gestión.
- Inseguridad al momento de realizar la recaudación en sectores vulnerables.
- Improductividad de las asesoras comerciales debido al desarrollo de actividades no pertinentes.
- Carencia de personal netamente capacitado para realizar la gestión.

Se observa en el área de cobranzas que no existe una correcta coordinación estratégica por parte del personal para la recaudación del dinero, debido a la falta de comunicación entre el área comercial y el departamento de cobranzas.

La gestión de recaudación es primordial por ser el proceso que se establece para recuperar el capital que la empresa ha invertido en créditos otorgados. Las cuentas por cobrar son el resultado de un incremento importante de colocación de los productos en el mercado, a través de las ventas a crédito. Por lo tanto, la disponibilidad de liquidez para el capital de trabajo de la empresa depende de una administración eficaz de la cobranza como resultado del manejo adecuado de nuestros ingresos. (Matheus & Hernandez, 2020)

1.3. Delimitación del problema

País: Ecuador

Región: Costa

Cantón: Guayaquil

Lugar: Edificio Las Américas y Eugenio Almazán (Edif Mecanos 2do. Piso)

Provincia: Guayas

Campo: Departamento de Cobranza

Aspecto: Valoración y proceso de recaudación

Área: Crédito y Cobranza

Tiempo: Periodo 2020

1.4. Formulación del problema

¿Cómo incide el plan estratégico en el procedimiento actual que se establece en el área de crédito y cobranzas en el resultado de los ingresos durante el año 2020?

1.5. Evaluación del problema

variables de la investigación

Independiente: Plan estratégico

Dependiente: Incremento de ingresos.

1.6. OBJETIVOS

Objetivo General de la Investigación

Ejecutar un plan estratégico adecuado a través de técnicas por parte del departamento de crédito y cobranza para mejorar la productividad e incrementar los ingresos en la empresa "MEGA J&L S.A" Importadora y comercializadora.

1.7. Objetivos Específicos.

- Fundamentar aspectos teóricos del tema.
- Diagnosticar el procedimiento actual en el área de crédito y cobranza y mejorar las incidencias de los ingresos en la empresa "MEGA J&L S.A" Importadora y comercializadora.
- Proponer un plan estratégico de mejoras a los procedimientos que realiza actualmente el área de crédito y cobranza en la empresa "MEGA J&L S.A" Importadora y comercializadora.

1.8. Justificación teórica

El presente estudio pretende contribuir con la implementación de un plan estratégico de gestión para la recuperación de cartera con el fin de incrementar los ingresos y mejorar la calidad de la recaudación y la gestión económica de los recursos dentro de los tiempos previstos en la planeación financiera empresarial, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos sobre otorgamiento de crédito y cobranzas, identificación riesgos del crédito, tipos de crédito, garantía, crédito de ventas a plazo. (Matheus & Hernandez, 2020)

1.9. Justificación metodológica

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicará un enfoque metodológico que guiará los objetivos de estudio planteados, permitiendo una imparcialidad y confiabilidad en los resultados obtenidos, basados en cifras que proporcione la empresa. El estudio será de carácter descriptivo puesto que su propósito es la descripción de conceptos,

fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos. Para la presente investigación se empleará los métodos deductivo e inductivo, mismos que nos permitirá, a partir de un plano general, analizar el tratamiento que se le da a la cobranza. (Adams, 2019)

1.10 Justificación práctica

La planeación estratégica proporcionada será de utilidad a los directivos para realizar un análisis adecuado respecto a cupo de créditos que debe otorgarse a cada cliente y su seguimiento oportuno lo cual contribuirá al crecimiento de los ingresos de la empresa, ayudando a que su flujo de efectivo sirva para mejorar la rentabilidad de la compañía mediante inversiones. La motivación práctica de la presente investigación es ofrecerle a la gestión financiera de la empresa, una nueva herramienta valiosa para mejorar sus procesos. (Alcivar, 2013). La justificación de eficacia de este proyecto reside en el ofrecimiento que hará al proceso de cobranza, optimizar la productividad de los asesores comerciales para ayudar e incrementar los ingresos.

Una respuesta a este problema es contar con el conocimiento y la calidad profesional que está a cargo de dicha función, para cumplir con el objetivo de Rentabilidad, desde el punto de vista financiero, debemos darle mayor Rotación a nuestro capital. Esta rotación puede verse afectada ante la dificultad que puedan presentar nuestros clientes para atender adecuadamente el servicio de la deuda.

El cobro efectivo debe ser de prioridad en toda gestión empresarial. Por eso, el análisis y evaluación de la gestión de cobro de forma periódica es vital para la salud financiera de la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

FUNDAMENTACIÓN TEORICA.

2.1 Antecedentes históricos

El concepto de planeación estratégica también se llevó a cabo en Grecia cuando Sócrates comparaba la actividad de un empresario con las de un general afirmando que en toda misión o actividad quienes la ejecutan deben realizar un plan de acción determinado y emplear los recursos adecuadamente para lograr sus objetivos. (Koontz, 2016). La planeación estratégica en la época antigua surge gracias a Sun Tzu, uno de los estrategas más antiguos que ha influido en los conceptos de militares, este pensador no conocía el concepto de la estrategia, pero sí de la ofensiva militar definida como la capacidad que tiene el general para sacar provecho de las circunstancias del entorno a través de sus habilidades sin la aplicación de procedimientos determinados.

Algunos personajes esenciales como Aníbal quien tenía como propósito la conquista de Roma, realizó una serie de procesos y actividades como el análisis del medio ambiente y como emplear adecuadamente los medios para la implementación de métodos y proyectos para el logro de los objetivos. Baidaba y Nicolás Maquiavelo quienes planteaban el aprovechamiento de las oportunidades, así como el análisis de los hechos anteriores, las causales de su éxito y fracaso, evitando las amenazas o situaciones perjudiciales y la necesidad de la planeación para un buen gobierno. (Laloux, 2017). Von Neuman y Morgenstern fueron los primeros autores que enfocaron la planeación estratégica a los negocios planteando el concepto de la realización de actos por parte de las empresas en base a una situación determinada.

Peter Druker en 1954, define la estrategia como la capacidad de los gerentes para analizar la situación actual de las unidades empresariales y su capacidad e idoneidad para someterlas al cambio, conociendo los recursos que esta posee al igual aquellos que esta requiere para su óptimo desempeño. Después de la segunda guerra mundial (1962) Alfred D. Chandler teniendo en cuenta las enseñanzas empresariales y el comportamiento de importantes compañías tales como General Motors, Sears, Chevron Co. y DuPont quien definió la planeación estratégica como los parámetros a desarrollar y la óptima utilización de los recursos para el logro de los objetivos organizacionales. En 1978, Charles H. Hofer plantearon la administración estratégica definiéndola como un proceso integrado por un análisis en el cual se definen las metas y se establecen las estrategias y una implementación del plan estratégico basada en el control y la ejecución de éste.

La estrategia uno de los ítems esenciales para la ejecución de la planeación, es definida por Henry Mintzberg (1992) como una acción deliberada que puede ser desarrollada como un plan de acción, maniobra, patrón, posición y/o perspectiva. En conclusión, con el paso del tiempo el concepto de planeación estratégica ha sido reestructurado debido a los constantes cambios del mundo producidos en parte por la globalización y el flujo constante de la información, por tal razón se ha definido actualmente como el proceso que permite a los directivos o las personas encargadas de la toma de decisiones en la unidad empresarial el procesamiento y análisis de la información para que las empresas logren altos niveles de competitividad y desarrollo. (Benavidez, 2015)

El ser humano no cuenta con ningún recurso natural, ningún poderío militar solamente la capacidad de invención del cerebro. Esta es ilimitada puesto que hay que desarrollarla, educarla, adiestrarla y equiparla. Esta potencia cerebral llegará a ser en el futuro el bien común máspreciado y creador de la humanidad. Entre líderes, gerentes y hombres de empresa existen

algunos que cuentan con visión y sensibilidad natural para responder oportunamente a los retos que presenta las organizaciones, de igual forma es frecuente encontrar a ejecutivos con una orientación más operativa que estratégica.

Quizás esta tendencia sea un resultado de la inercia natural que las personas han seguido durante todo su desarrollo profesional, además de enfocar inadecuadamente los problemas que exigen un alcance estratégico. Múltiples experimentos y estudios en el campo de la imaginación creativa han demostrado que es posible cultivar mentalidades que produzcan ideas superiores al nivel de lo que debe ser la mente estratega. (Anzola, 2018)

Las conclusiones más significativas de sus estudios pueden resumirse en tres ideas:

- 1) La creatividad puede desarrollarse deliberadamente.
- 2) Los cursos para el desarrollo de la creatividad mejoran a la persona para producir buenas ideas, además, se identifican por originales y útiles.
- 3) Un curso sobre imaginación permite desarrollar rasgos como la confianza, iniciativa, liderazgo potencial y sensibilidad a los problemas.

Además de la importancia de desarrollar la imaginación creativa, la mente estratega requiere de información, conocimientos, experiencias los cuales son ingredientes para generar su capacidad razonadora y creativa. Para poder generar una toma de decisiones de manera estratégica es importante partir de la comprensión del conjunto de fenómenos internos y externos en que participa la organización, así como los objetivos que esta trata de alcanzar en ese contexto. Con toda su información la mente estratega examina el conjunto de esos factores, comprende y formula alternativas orientadas hacia lo que quiere que suceda el gerente estratega.

La mente estratega mantiene cierta flexibilidad para poder examinar y procesar todas las variables y es definitivo que genera esta forma de pensar para enfocar la problemática sobre la cual se tiene que decidir. El desarrollo de la mente estratega es análogo al desarrollo de la capacidad creativa del ser humano, el cultivo de esos enfoques mentales involucra una nueva actitud mental, el desprendimiento de los hábitos tradicionales, además del uso de técnicas y prácticas que permiten tomar decisiones estratégicas. Combinados todos estos factores permiten desarrollar el pensamiento estratégico y generan en el individuo una capacidad que puede ser aprendida dirigida y practicada. Es común que el concepto estrategia se utilice en el ámbito de la gerencia y de las organizaciones ya que escuchamos muchos conceptos relacionados con estrategias financieras, de mercado, de comunicación o corporativas. Para este fin se analizarán las definiciones de los principales autores para así poder entender el concepto de estrategia. (Cuesta, 2012)

A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff & Hayes, 1990). Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización. (Cuesta, 2012)

Con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante

este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas. A menudo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos. Los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El ambiente tan cambiante de las tres últimas décadas ha obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto es, integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso. Henderson (1993), comenta que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja. (Laloux, 2017)

Esto permite diferenciarse de sus rivales. Sin embargo, cuando un competidor agresivo pone en marcha una estrategia de éxito, todos los otros negocios con los que se compite responden con igual previsión y dedicación de recursos. La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como aspectos tácticos y operativos de corto plazo. Según Mintzberg (1997), la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan

porciones importantes de la organización. Los ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan.

Las metas estratégicas son los fines principales o resultados que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización. Los gerentes estratégicos establecen metas que reflejan tanto la eficacia como la eficiencia, entre las metas estratégicas más comunes se encuentran diversas medidas de rendimiento para los accionistas, rentabilidad, cantidad, calidad de los productos o servicios, participación de mercado, productividad y contribución a la sociedad. Una estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñado para alcanzar las metas de la organización. La estrategia que implementan las organizaciones es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo; esto es, todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. (Matheus & Hernandez, 2020)

Las acciones o estrategias deben dirigirse a consolidar fuerzas en áreas que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores, de otros actores clave en el medio externo de la organización. Además, de que las organizaciones que implementan estrategias modifican el ambiente externo. Una vez identificados los planes estratégicos de la organización, éstos se convierten en el fundamento de la planeación.

- a) La planeación táctica traduce metas amplias y planes estratégicos en metas y planes específicos que son importantes para una porción definida de la organización, a menudo un área funcional como los recursos humanos. Los planes tácticos se enfocan a las principales acciones que debe realizar una unidad para cumplir su parte del plan estratégico.
- b) La planeación operativa identifica los procedimientos y procesos específicos que se necesitan en los niveles más bajos de la organización,

los gerentes de nivel operativo desarrollan planes para períodos muy cortos y se centran en tareas de rutina como programas de producción, horarios de entrega y requerimientos de recursos humanos.

El concepto estratégico no es nuevo ya que siempre ha estado en la mente de los líderes, hombres de negocios y gerentes lo nuevo es el manejo sistémico de la planeación estratégica. Podemos mencionar algunas ideas de lo que no es la planeación estratégica, entre ellas.

- La planeación estratégica no es un conjunto de técnicas específicas o de métodos y procedimientos inflexibles para elaborar un plan. Para generar la planeación estratégica es importante cuestionarnos lo siguiente:

- 1) ¿Dónde estamos?
- 2) ¿A dónde vamos?
- 3) ¿A dónde deberíamos de ir?

La planeación estratégica incluye eventos factibles, pero no obstante es preciso considerar eventos contingentes que pueden llegar a ocurrir. La planeación no constituye una respuesta informal o fortuita a una crisis. La planeación formal es un proceso para la toma de decisiones, los pasos importantes que se siguen durante ella se asemejan a los pasos básicos para la toma de decisiones. La planeación implica directamente problemas u objetos reales, no simples especulaciones. (Aquieje, 2020)

La situación que vive Latinoamérica desde hace más de tres décadas, llama a una reflexión profunda sobre lo que deben hacer para lograr un desarrollo económico, social y ambiental permanente en el tiempo y que satisfaga las necesidades de todos por igual. El decenio de los noventa se distingue por una serie de sucesos de relevante significación, entre los que destaca la globalización de los mercados, la cual surge como una expresión de cambio que contribuiría a generar un escenario más favorable para el crecimiento de la actividad económica de los países del mundo.

Particularmente, América Latina se vio removida por un entorno macroeconómico convulsionado, producto del reordenamiento mundial que afectó de manera adversa su crecimiento económico, y, por ende, su desarrollo. Dentro de este marco se destaca entonces que la planificación, como posibilidad de pensar en el futuro, según (Heinz, Cannice, & Koontz, 2016)

Está en crisis debido a que la visión analítica necesaria para abordar y dar respuesta a los problemas del desarrollo, se ha topado con un sinnúmero de obstáculos y limitantes, tal vez por falta de decisión política, o por las coyunturas económicas no previstas, o por las propias limitaciones humanas, o simplemente porque la realidad ha cambiado llevando a los países al caos, convirtiéndose de esta manera la planificación en una actividad fuera de moda, ineficiente e inexacta.

Esto hace necesario entender y asumir, que incorporar nuevos aspectos metodológicos y técnicos al proceso planificador no es suficiente, vale decir, pasar de la norma o del modelo meramente macroeconómico que pretendió dar respuesta a los problemas y necesidades de las comunidades estandarizando los problemas sociales de las décadas precedentes, e identificadas como época perdida. (Malahotra, 2016)

Al establecimiento de una estrategia cargada de pura declaración y retórica, sin voluntad ni capacidad de realización, es decir, para corregir los desequilibrios macroeconómicos, en términos de “ajuste estructural” y liberación de la economía, siguiendo la línea del Fondo Monetario internacional y el Banco Mundial. Para tal efecto, se debe establecer una concepción distinta, donde todos los actores involucrados en el proceso de desarrollo de los países participen en la gestación de objetivos razonables y de respeto a los compromisos establecidos, presentado una visión social globalizante de la realidad que se quiere alcanzar, es decir, exponiendo la

realidad desde la perspectiva del “desarrollo como un todo” (Asamblea, 2008)

En consecuencia, se manifiesta la necesidad de asumir una alternativa diferente a la meramente económica, se habla en este caso de una visión social sustentable para el desarrollo (desarrollo sustentable), donde se incluya la equidad y el bienestar en función directa con la calidad de vida de los seres vivos, la complejidad, la incertidumbre y el riesgo como factores de primera línea, convirtiéndolo en un modelo donde lo social y lo ambiental, son también parte de la necesidad de una solución, defensa y acción racional a lo que inaplazablemente el mundo latinoamericano está viviendo y necesitando.

Este esfuerzo implicará, además, un cambio en la cultura de todos los actores involucrados, que los lleve a comprometerse con los nuevos referentes que la realidad está presentando, para garantizar así lazos de solidaridad entre los diferentes equipos de trabajo, la unión bajo un sólo compromiso de éxito, a fin de salvaguardar éticamente el desarrollo que se requiere, ecológicamente sustentable, socialmente comunitario, y racional-equitativo económicamente para las futuras generaciones que tienen derecho a heredar lo mejor.

En Ecuador, a partir de los años noventa del siglo anterior, la planificación estratégica se convirtió en una de las herramientas gerenciales más utilizadas en organizaciones privadas y públicas. Esta forma de actuar plantea la necesidad básica de fijar objetivos futuros como primer paso en toda programación.

A través de procesos de reflexión los líderes descubren-construyen una visión que define y orienta el quehacer corporativo interno y externo, requiriendo que se deriven de esa declaratoria, en cascada, objetivos generales y específicos, actividades, responsables y sistemas de

seguimiento y evaluación. Algunos pensadores gerenciales de esa época, como Stephen Covey con su obra clásica *Los 7 hábitos de las personas altamente eficientes* o Joel Barker, conocido por sus videos gerenciales sobre paradigmas, pioneros de paradigmas y visión de futuro, posicionaron la idea de comenzar con el fin en mente y la de construir una visión positiva del futuro como los pasos iniciales y necesarios de una metodología organizacional diseñada para alcanzar de manera eficiente resultados previamente definidos. (Aqueije, 2020)

Este tipo de planificación produce resultados positivos. Sin embargo, asumida linealmente, puede convertirse en una metodología estrecha y limitante sobre todo para la creatividad y la imaginación que son características indispensables tanto en la ruptura de paradigmas como en los avances que puedan darse ya sea en el campo de la ciencia como en cualquier tipo de emprendimiento. El connotado filósofo Karl Popper, en su libro *Lógica del descubrimiento científico*, defiende esta posición al sostener que quienes logran progresos en ciencias lo hacen por una serie de factores entre los cuales la intuición –forma de comprensión meta racional– juega un rol decisivo. No se trata del ejercicio de una liberalidad absoluta frente a la metodología, por el contrario, se plantea que es necesario estar en ella respetando disciplinadamente cada uno de sus pasos, manteniendo, eso sí, latentes la intención y la posibilidad de innovar proponiendo criterios y ejecutando acciones que permitan transformar lo existente.

Esta forma de relacionarse con el mundo proviene de la ciencia y también es atributo de artistas, filósofos y, claro, de la gente común. Tratar de determinar el futuro y establecer caminos rígidos para llegar a él no es lo más sensato, pues la vida está llena de circunstancias imprevistas. Hoy, la teoría de la complejidad y la teoría del caos, originarias de las matemáticas, plantean que la incertidumbre y el caos creativo son elementos intrínsecos a la realidad, coincidiendo de esta manera con la sabiduría pre científica descrita en textos como los del taoísmo o del budismo.

El camino el tao debe ser asumido y vivido, pues ahí se generan las mayores posibilidades de perfeccionamiento individual y colectivo. Una historia japonesa nos permite ilustrar lo dicho, un grupo de personas practicantes del arte marcial del tiro con arco o “kyudo” recibe en un momento de su diario entrenamiento una exhortación de su “sensei” para que el alcanzar el blanco con sus flechas no se convierta en obsesión, advirtiéndoles que ellas por sí mismas lo harán si los arqueros cumplen naturalmente con el ritual y los pasos físicos y espirituales de su rutina de adiestramiento. (Arnau, 1978)

2.2 Antecedentes referenciales

Sanchez, (2011) **Tema:** Desarrollo de un plan de estrategico para recuperear la cartera vencida de clientes de la empresa Producurtimare de la ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas. **Resumen** Producurtimarc empresa dedicada a la comercialización de productos químicos para la elaboración de cueros desde hace 8 años ha venido experimentando fases de madurez y crecimiento dada la influencia decisiva de las fuerzas económicas que exigen la utilización de la Planificación Estratégica con el propósito de lograr un desempeño superior frente a la competencia.

Es por esto que el presente trabajo se enfoca a realizar un análisis amplio del entorno de la empresa con el propósito de establecer estrategias de crédito y cobranzas que le permitan recuperar la cartera vencida de clientes. Los antecedentes proyectados de la investigación aplicada a clientes internos y externos indican que la empresa debe utilizar como herramienta fundamental que enfoque sus actividades dedicadas a crédito y cobranzas un plan estratégico que lo lleve a emplear, diseñar y producir tácticas de cobranza que influyan positivamente en el ámbito competitivo mejorando visiblemente su flujo de efectivo.

De esta manera la propuesta resultante de la investigación direccionó hacia el desarrollo de principios de planificación estratégica, con la aplicación de tácticas ofensivas y defensivas que contribuyan a enfrentar las condiciones opuestas que se presentan en la recuperación de cartera vencida de clientes y afrontar procedimientos para modificar las reglas y políticas de Producurtimarc señalando de modo pormenorizado los obstáculos y como superarlos formulando una estructura administrativa eficaz. El trabajo investigativo versa en primera instancia al desempeño de los mercados y la importancia de la planeación estratégica empresarial enfocada a la incidencia en la actividad crediticia. Se realiza la contextualización de la percepción del fenómeno en conflicto, el cuestionamiento del paradigma para llegar a la particularidad del problema, se construye una visión hipotética acerca de los cambios futuros basándose en la realidad histórica y presente, se plantea la formulación del problema, las interrogantes, la delimitación de la investigación y la formulación de objetivos.

Andrade, (2019). **Tema:** “Plan estratégico para la gestión de crédito y cobranza en la empresa Grupocool S.A.” Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Contaduría Pública. **Resumen.** El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el análisis y control de las cuentas por cobrar y la gestión de crédito y cobranzas en la empresa GRUPOCOOL S.A. por medio de la identificación de los errores más representativos en la administración de este proceso como lo son la falta de un proceso fijo para la otorgación de crédito y la metodología a seguir para el debido cobro de valores. Esta falencia ha incurrido a que la empresa corra el riesgo de que se incrementen los valores en cartera de difícil recuperación y por ende se presente problemas de liquidez. La propuesta del presente trabajo busca mejorar el proceso actual de crédito y cobro a través de políticas de créditos y cobranzas, así como reorganizar el esquema estructural de cargos para asignar estas funciones a un departamento independiente de tal manera que el flujo de efectivo de la empresa mejore.

(Nuñez, 2016). Tema: Desarrollo de un plan estratégico para recuperar la cartera vencida de clientes e implementación de procedimientos para el control del riesgo crediticio para la empresa Interfilk S.A. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Facultad de Administración. Carrera de Ingeniería Comercial. Resumen: En la presente investigación se realizó un análisis de la situación de la cartera vencida y cuentas por cobrar de clientes de la empresa INTERFILK S.A., donde se evidenció falencias en el área de crédito y cobranzas tales como: falta de procesos y políticas que salvaguarden la integridad de los valores a recaudar, esto provocó problemas de liquidez, viéndose afectado los flujos que sirven para la operación de la empresa y pagos en general. La propuesta del proyecto se basa en el diseño de un plan estratégico para el departamento de crédito y cobranza, donde se establecen funcionalidad de cada área ya que en la empresa no existía parámetros de acción para evaluar a un cliente, definir montos, con la finalidad de mejorar la efectividad del cobro de los valores y asegurar la liquidez de la empresa

2.3 Fundamentación legal

Todas las actividades lícitas desarrolladas en la República del Ecuador están reguladas por lo que establece la constitución vigente (2008). El plan nacional de desarrollo 2017 – 2021, y demás leyes pertinentes alineadas al tema de investigación (Asamblea, 2008)

NIIF

Las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), son un conjunto de normas contables comprensibles y de cumplimiento obligatorio, que permiten tomar decisiones económicas a los participantes de los mercados de capitales de todo el mundo, a través de la estandarización de la información de los estados financieros, permitiendo que estos sean comparables, transparentes y de alta calidad.

Aplicarán NIIF para PYMES a partir del 1 de enero del 2012, todas aquellas compañías que cumplan las siguientes condiciones:

1. Activos totales inferiores a 4 millones de dólares
2. Registren un valor bruto de ventas anuales inferior a 5 millones de dólares.
3. Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado).

Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado.

Cuentas por cobrar en los estados financieros según NIIF para pymes

Para que una entidad reconozca una cuenta por cobrar (activo financiero) de acuerdo a lo dispuesto en la Sección 11 de NIIF para Pymes; este instrumento deberá cumplir con las siguientes condiciones:

1. Los rendimientos para la entidad sobre el instrumento pueden ser un importe fijo, estar sujetos a una tasa fija, una tasa variable o alguna combinación de las mismas.
2. No contiene cláusulas contractuales que pudieran provocar que el tenedor (la entidad) pierda el importe principal y cualquier interés atribuible al periodo corriente o a periodos anteriores
3. Las cláusulas contractuales que permiten al emisor (cliente) pagar anticipadamente un instrumento de deuda o permitan que el tenedor (la entidad) lo devuelva al emisor antes de la fecha de vencimiento, no están condicionadas a sucesos futuros.
4. No existe un rendimiento condicional o una cláusula de reembolso excepto para el rendimiento de la tasa variable y para la cláusula de reembolso. Atendiendo a su origen, las cuentas por cobrar, se pueden clasificar en dos grupos:
 - A cargo de clientes
 - A cargo de otros deudores

En el primer grupo, se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representan la actividad normal de la misma.

En el segundo, deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo a su importancia. Estas cuentas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad, tales como: préstamos a accionistas y a funcionarios y empleados, ventas de activo fijo, impuestos pagados en exceso, etc.

Normas de valuación

Las reglas que deben cumplirse se dividen en:

1. Reconocimiento inicial de cuentas por cobrar.
2. Reconocimiento posterior de cuentas por cobrar.
3. Reconocimiento inicial de otras cuentas por cobrar.
4. Reconocimiento posterior de otras cuentas por cobrar.
5. Estimación para incobrabilidad.
6. Liquidación de cuentas por cobrar mediante adjudicación o dación en pago de activos.

Normas de presentación

Las normas relativas a la presentación de las cuentas por cobrar se refieren específicamente a:

1. Estado de situación financiera.
2. Estado de resultado integral

Normas de revelación

La entidad debe revelar los principales conceptos que integran el rubro de cuentas por cobrar, tales como:

1. Cuentas por cobrar comerciales.
2. Otras cuentas por cobrar.
3. Estimaciones para incobrabilidad.

Asimismo, con base en su importancia relativa, la entidad debe revelar los principales componentes del rubro de "otras cuentas por cobrar", tales como:

1. Cuentas por cobrar a partes relacionadas.
2. Reclamaciones a aseguradoras.
3. Impuestos por recuperar.
4. Otros componentes (por ejemplo, anticipos de gastos a comprobar).

Además, debe revelar:

1. Su política para determinar estimación para incobrabilidad.
2. Su política para dar de baja cuentas que sean incobrables.
3. Análisis de los cambios entre el saldo inicial y final de la estimación por cada periodo presentado.
4. Las concentraciones de riesgo que tenga en sus cuentas por cobrar.
5. La concentración por tipo de moneda o unidad de intercambio, destacando los principales saldos por cobrar en las diferentes monedas.
6. El monto de las cuentas por cobrar otorgadas en garantía colateral o cualquier otro tipo de garantía o sobre las cuales exista un gravamen, explicando las principales características de la garantía o gravamen.

En el caso de cuentas por cobrar comerciales, se considera que los saldos individuales o de un mismo grupo económico, tal como partes relacionadas, que representen más del 10% de esas cuentas por cobrar, son una concentración de importancia, lo cual debe revelarse, indicando el tipo de cliente.

Ley de Régimen Tributario cuentas incobrables

Según el Art 10 numeral 11 de la Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno y el Art 25 numeral 3 del Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario. La normativa tributaria considera deducible las provisiones para créditos incobrables cuando:

1. Corresponde al 1% sobre créditos pendientes de cobro al cierre del periodo

2. No exceda la provisión acumulada el 10% de la cartera total.
3. No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos a:
4. Socios, cónyuges, parientes (4to grado de consanguinidad y 2do afinidad), sociedades relacionadas.

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con la provisión y a los resultados del ejercicio, en la parte no cubierta por la provisión condiciones:

1. Constar durante 5 años o más en la contabilidad.
2. Más de 5 años desde la fecha de vencimiento original del crédito.
3. Prescripción para el cobro del crédito.
4. En caso de quiebra o insolvencia del deudor. (Congreso N. , 2012)

En una sociedad, cuando ésta haya sido liquidada o cancelado su permiso de operación

La provisión por cuentas incobrables es no deducible cuando:

1. Cuentas por cobrar no corresponden al giro del negocio.
2. Exceso del 1% de provisión respecto a las cuentas por cobrar pendientes de cobro al final del periodo.
3. Provisión sobre cartera que corresponda a sociedades relacionadas.
4. Provisión acumulada exceda del 10% de la cartera total.
5. Baja de cartera con afectación a resultados a pesar de haber constituido una provisión

2.4 VARIABLES DE INVESTIGACION

Independiente: Plan estratégico

El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con

la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. A lo largo de su desarrollo, el plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente. (Roberts, 2006)

Por otra parte, las personas encargadas de su redacción deben ser responsables de la sociedad que tengan gran capacidad de control de la misma y conocimientos amplios sobre todos sus aspectos. Conceptualmente es parecido al plan de marketing, aunque este último normalmente se suele referir a un proyecto individual de los que acomete la empresa y el estratégico es más genérico englobando todas las líneas de trabajo de la empresa. Por otra parte, ambos forman parte de la elaboración de un buen plan de negocio.

Dependiente: Incremento de ingresos.

Un ingreso es un incremento de los recursos económicos. Éste debe entenderse en el contexto de activos y pasivos, puesto que es la recuperación de un activo. Los ingresos suponen incrementos en el patrimonio neto de tu empresa. Puede tratarse del aumento del valor de tus activos o la disminución de un pasivo. (Corrales, 2021)

Ingresos: serían las cantidades que cobramos por la venta de los productos a nuestros clientes. Gastos: sería por ejemplo el gasto comprar la mercancía a los proveedores. Vamos a poner varios ejemplos de los Ingresos y Gastos más habituales: Las facturas de agua, luz y teléfono.

2.5 DEFINICIONES CONCEPTUALES

Riesgo e incertidumbre. “El riesgo es inherente al funcionamiento de cualquier empresa y está motivado por la incertidumbre de lo que puede pasar en un futuro. Por todo ello la empresa debe analizar, evaluar y minimizar los riesgos para cumplir sus objetivos, de manera que la gestión de riesgos es una de las funciones claves de la actividad empresarial”. (Brachfield P. , 2015)

Ciclo de maduración. “Es el plazo que transcurre desde que el empresario compra las materias primas, las transforma, las almacena, las vende y finalmente hasta que consigue cobrar al cliente”. (Brachfield P. , 2003)

Crédito necesario. “En un cliente antiguo el crédito necesario representa el monto de crédito que en teoría necesita el cliente de compras regulares y recurrentes para mantener unas relaciones comerciales fluidas”. (Alsina, 2009)

Clientes morosos “El término moroso se viene utilizando para designar al deudor que se retrasa en el cumplimiento de una obligación, es decir, que incurre en mora. Uno de los grandes problemas a los que se enfrentan diariamente las empresas es poder cobrar de forma adecuada a sus deudores y conseguir un flujo de cobros que les permita funcionar sin tensiones de liquidez ni sufrir pérdidas económicas provocadas por la morosidad e insolvencia definitiva de los deudores”. (Brachfield P., 2003)

Liquidez. El grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo”. (Rubio, 2007)

Deuda. Como resultado del contrato surge la deuda, la misma que sirve para designar la posición pasiva de la relación obligatoria, puesto que el sujeto pasivo-el deudor- asume el deber de cumplir una determinada prestación, que es hacer el pago. (Brachfield P., Análisis del moroso profesional, 2013)

Podemos afirmar que el crédito es tan antiguo como lo es la civilización. En sus comienzos. El préstamo se efectuaba en la especie y fue hasta la aparición y el empleo de las monedas cuando surgieron los primeros signos crediticos de una manera ya tabulada. Antes de la era cristiana en la Antigua Roma encontramos los primeros signos del desarrollo creditico. Además de los prestamistas se generalizaron los banqueros. Estos actuaban como cambistas y mercaderes de metales preciosos, cobraban los créditos de sus clientes cuando los deudores radicaban en el extranjero y se encargaban de pagar las deudas de sus clientes locales a los acreedores radicados en otros lugares, pero no practicaban operaciones de préstamo. Fue hasta el siglo XII que aparecieron los bancos como los conocemos hoy en la actualidad.

Definición de crédito y cobranza

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

Esto incluye el pago de documentos como

Facturas

Pagaré

Letras de Cambio

Otros títulos valores

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

Elementos de crédito y cobranza

Para que el proceso de cobranza no sea engorroso y difícil, se deben tomar en cuenta unos aspectos.

- Prevención, se debe realizar una inspección de crédito
- La Estrategia, Garantiza que el proceso de cobranza sea satisfactorio para ambas partes,
- La Gestión, se puede tener un excelente plan de trabajo.

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1 Presentación de la empresa

Con más de 50 años de experiencia y más de 600 colaboradores en los países que operamos (Ecuador, Colombia, Panamá, El Salvador, Nicaragua, Guatemala, Honduras, Costa Rica, Perú, Uruguay, Argentina, Chile), desarrollamos y comercializamos productos para dar a las pymes y negocios presencia en Internet, llevarles tráfico y acelerar la conversión a ventas con el único propósito de que las empresas mejoren su competitividad en un entorno cada vez más globalizado y cambiante.

Misión

Somos una multilatina conformada por gurú y Publicar (Latinoamérica Norte) que se especializa en acompañar, asesorar y apoyar a las pequeñas y medianas empresas, para hacer que la estrategia de publicidad integral tenga sentido para el tipo, categoría, tamaño y objetivos del negocio.

Visión

Queremos ayudar a las empresas a capturar las oportunidades del mundo digital colaborando con el desarrollo económico y social de América Latina. Queremos ser socios estratégicos de nuestros clientes, ofreciéndoles

soluciones integrales multimedia y construyendo relaciones de confianza de largo plazo.

Clientes

- Contamos con más de 80.000 clientes
- 25.000 sitios web creados
- 10.000 campañas digitales activas

Productos y soluciones

Sitio web

Geo

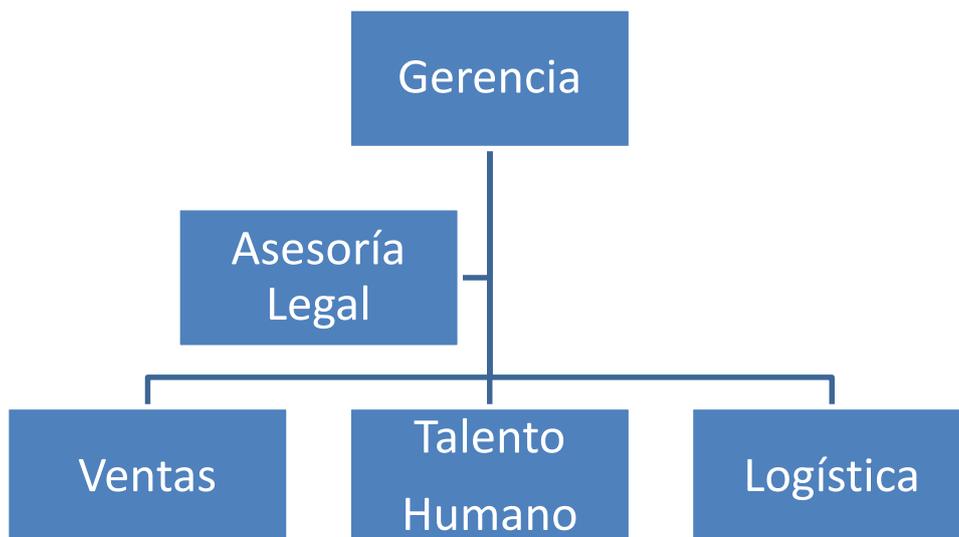
Tu gurú

Consultas generales

Facturación y cobros

Consultas relacionadas con el servicio

Figura 1 Organigrama de la empresa Mega J&L S. A.



Fuente: Espinoza, B, (2020)

Tabla 1 Personal de Mega J&L

Cargos	Personas
Gerente	1
Asesoría legal	2
Ventas	55
Talento humano	4
Logística	10
TOTAL	72

Fuente: Espinoza, B, (2020)

3.2 Diseño de la investigación

Se trata de un conjunto de técnicas y métodos que escoge un investigador para llegar a realizar un experimento o un proyecto de investigación. Se trata de una serie de pasos que sirven como guía al investigador. Así, en otras palabras, el diseño de investigación es un plan estructurado y específico de acción, dirigido al diseño e implementación de un experimento. Engloba un conjunto de reglas o pasos concretos que permiten llegar al objetivo del investigador, en este caso, El diseño de investigación se enmarca dentro del método científico, que consiste en un procedimiento general caracterizado por la sistematización y el control. El método científico (y por lo tanto el diseño de investigación) se divide en dos: cuantitativo y cualitativo. (Arnau, 1978)

En el cualitativo, en cambio, se considera la realidad como una construcción subjetiva, en la que son posibles muchas construcciones de la misma realidad; además, en este caso el sujeto y el objeto de conocimiento son interdependientes. Además, la investigación cualitativa permite establecer relaciones entre los datos recopilados; por otro lado, las diferentes teorías que se relacionan con fenómenos naturales, pueden comprobarse, refutarse o probarse. (Aqueije, 2020)

En el diseño cuantitativo, los fenómenos son acontecimientos determinados por causas independientes de la voluntad humana, y por lo tanto son objetivos. En este caso, se puede realizar este tipo de investigación cuando es importante para el investigador obtener conclusiones estadísticas que le ayuden a recopilar información para su investigación. Es decir, se basa en el cálculo y los números

3.3 Tipos de investigación

Exploratoria

Son las investigaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Suele surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno que por su novedad no admite una descripción sistemática o cuando los recursos del investigador resultan insuficientes para emprender un trabajo más profundo. (Castellano & Peluffo, 2018)

La investigación exploratoria a menudo se basa en la investigación secundaria como la revisión de la literatura disponible y / o datos, o enfoques cualitativos, como las discusiones informales con los consumidores, los empleados, la gestión o competidores, y enfoques más formales a través de entrevistas en profundidad, grupos de discusión, los

métodos proyectivos, caso estudios o estudios piloto. La Internet permite que los métodos de investigación que son más de naturaleza interactiva.

Investigación descriptiva

La investigación descriptiva es un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio. Procura brindar información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde, relativo al problema de investigación, sin darle prioridad a responder al “por qué” ocurre dicho problema. Como dice su propio nombre, esta forma de investigar “describe”, no explica. Además, obtiene información del fenómeno o situación que se desea estudiar, utilizando técnicas como la observación y la encuesta, entre otras. (Castro, 2001)

Investigación explicativa.

La investigación explicativa es un tipo de investigación cuyo propósito principal es el de detectar los motivos o las razones por los cuales ocurren ciertos fenómenos. Tal y como su nombre lo menciona, se trata de explicar cómo es exactamente el problema del que se quiere obtener información. Por ejemplo, una investigación que intenta determinar cuáles son las causas que generan el bullying escolar puede ser considerada como una investigación explicativa. En este caso, la utilidad del estudio sería hallar nuevas formas de disminuir los casos de violencia en las escuelas. Por lo tanto, una investigación explicativa debe enfocarse en el por qué del objeto de estudio y no en el qué o dónde. (Fidias, 2012)

Investigación correlacional

La investigación correlacional, por tanto, trata de descubrir cómo varía una variable al hacerlo la otra. Sin embargo, en este caso, solo estudiamos la dirección del movimiento y la intensidad de la relación. Por otro lado, debemos saber que la correlación no implica causalidad. Asimismo, para conocer el grado de variación, hay que calcular algún tipo de regresión; como la lineal o la múltiple.

También existen diversas razones por las que puede ser de interés llevarla a cabo: En primer lugar, permite conocer algo tan importante como la correlación entre dos o más variables. Es decir, nos indica cómo varía una variable cuando modificamos la otra. De esta forma, se descarta el posible efecto aleatorio y se evita una posible manipulación accidental.

Suele ser el punto de partida en los modelos de regresión. Una vez sabemos el grado de variación y la dirección de las variables comparadas, podemos generar un modelo explicativo. (Hernandez, 2007)

Uno de los mayores inconvenientes es que no permite establecer una relación causa-efecto. Para conocer estas relaciones habría que llevar a cabo otras técnicas estadísticas y, sobre todo, habría que realizar una revisión de la literatura existente.

3.4 Población

Población se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios. Muestra es una parte o subconjunto de elementos que se seleccionan previamente de una población para realizar un estudio. Selección de una parte de la población que se va a ser sujeto de estudio

Las estadísticas de por sí no tienen sentido si no se consideran o se relacionan dentro del contexto con que se trabajan. Por lo tanto, es necesario entender los conceptos de población y de muestra para lograr comprender mejor su significado en la investigación educativa o social que se lleva a cabo. Población. Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. (Mendez, 2018)

Entre éstas tenemos:

Homogeneidad - que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.

Tiempo - se refiere al período de tiempo donde se ubicaría la población de interés. Determinar si el estudio es del momento presente o si se va a estudiar a una población de cinco años atrás o si se van a entrevistar personas de diferentes generaciones.

Espacio - se refiere al lugar donde se ubica la población de interés. Un estudio no puede ser muy abarcador y por falta de tiempo y recursos hay que limitarlo a un área o comunidad en específico.

Cantidad - se refiere al tamaño de la población. El tamaño de la población es sumamente importante porque ello determina o afecta al tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar, además que la falta de recursos y tiempo también nos limita la extensión de la población que se vaya a investigar. (Hernandez, 2007)

Tabla 2 Población

Cargos	Personas
Gerente	1
Asesoría legal	2
Ventas	55
Talento humano	4
Logística	10
TOTAL	72

Fuente: Espinoza, B, (2020)

3.5 Muestra

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población. (Tamayo y Tamayo, 2016)

Muestro estratificado

ALEATORIA - cuando se selecciona al azar y cada miembro tiene igual oportunidad de ser incluido.

ESTRATIFICADA - cuando se subdivide en estratos o subgrupos según las variables o características que se pretenden investigar. Cada estrato debe corresponder proporcionalmente a la población.

SISTEMÁTICA - cuando se establece un patrón o criterio al seleccionar la muestra. Ejemplo: se entrevistará una familia por cada diez que se detecten.

El muestreo es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población.

El tamaño de la muestra depende de la precisión con que el investigador desea llevar a cabo su estudio, pero por regla general se debe usar una muestra tan grande como sea posible de acuerdo a los recursos que haya disponibles. Entre más grande la muestra mayor posibilidad de ser más representativa de la población. En la investigación experimental, por su naturaleza y por la necesidad de tener control sobre las variables, se recomienda muestras pequeñas que suelen ser de por lo menos 30 sujetos. En la investigación descriptiva se emplean muestras grandes y algunas veces se recomienda seleccionar de un 10 a un 20 por ciento de la población accesible. (Arnau, 1978)

Tabla 3 Muestra

Cargos	Personas
Gerente	1
Ventas	55
Talento humano	4
Logística encuesta	10
TOTAL	69

Fuente: Espinoza, B, (2020)

Para la determinación de la muestra se aplica el método de muestreo no probabilístico intencional, porque permite a la investigadora determinar una muestra representativa según su criterio.

3.6 Diseño de la encuesta

Encuesta

Objetivo: Determinar los problemas más relevantes que están atravesando en relación con ingresos a través de la encuesta a los colaboradores, a fin de identificarlos y poder trabajar sobre ellos para plantear las mejoras de forma adecuada.

Pregunta No. 1 ¿Qué tiempo tienen usted trabajando en la empresa?

Detalle	Cant.	%
De 0 a 24 meses		
De 25 a 48 meses		
Más de 49 meses		
Total		

Pregunta No. 2 ¿Usted recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa?

Detalle	Cant.	%
Si		
No		
Total		

Pregunta No.3 ¿Está satisfecho con la formación proporcionada por su organización?

Detalle	Cant.	%
Totalmente satisfecho		
De acuerdo		
En desacuerdo		
Totalmente insatisfecho		
Total		

Pregunta No. 4 ¿Conoce Usted si existe un manual de crédito y cobranzas en la empresa?

Detalle	Cant.	%
Si		
No		
Total		

Pregunta No. 5 ¿Considera usted, que los manuales ayudan a mejorar la gestión diaria?

Detalle	Cant.	%
Totalmente satisfecho		
De acuerdo		
En desacuerdo		
Totalmente insatisfecho		
Total		

Pregunta No. 6

Tabla No. 6 ¿Creó usted que la información en el departamento de crédito y cobranza se maneja con?

Detalle	Cant.	%
Mucho orden		
Poco orden		
Nada de orden		
Total		

Pregunta No. 7 ¿Qué tan eficiente es usted en sus gestiones frente al puesto que ocupa?

Detalle	Cant.	%
Muy Eficiente		
Eficiente		
Poco eficiente		
Nada eficiente		
Total		

Pregunta No. 8 ¿Qué gestión cree que se debe realizar para evitar que los clientes se trasladen a sectores de alto riesgo?

Detalle	Cant.	%
Ampliar medios electrónicos de pago, consulta, visualización		
Descuentos por cancelar por débito bancario		
Información en tiempo real para los diferentes servicios		
Alianzas estratégicas para ampliar beneficios por pronto pago		
Total		

Pregunta No. 9 ¿Cuál de estos elementos cree usted que son necesarios para mejorar su productividad en el área en que se encuentra?

Detalle	Cant	%
Espacio físico en la empresa		
Equipo informáticos PC		
Conexión estable a internet		
Constante capacitación		
Fondo rotativo para movilización		
Suministros de oficina		
Total		

Pregunta No. 10 ¿Su trabajo ha sido supervisado?

Detalle	Cant.	%
Cada 15 días		
Cada 30 días		
Cada 60 días		
Cada 90 días		
Nunca		
Total		

Pregunta No.11 ¿Ha presentado quejas o problemas y estas han sido procesadas hasta terminar resolviéndolas?

Detalle	Cant.	%
Si		
No		
A veces		
Total		

Pregunta No. 12 ¿Toma usted la iniciativa para resolver algún problema en su ámbito laboral?

Detalle	Cant.	%
Si		
No		
A veces		
Total		

Pregunta No. 13 ¿Se siente inspirado en cumplir sus objetivos propuestos?

Detalle	Cant.	%
Si		
No		
A veces		
Total		

Pregunta No. 14 ¿Estaría de acuerdo en aceptar un desafío propuesto por la gerencia?

Detalle	Cant.	%
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		
Total		

3.7 Entrevista

Objetivo: Conocer sobre los planes de la empresa hoy y a futuro para determinar los elementos que deben contener el plan de mejoras a proponer.

1. ¿Qué fecha ingreso y cuánto tiempo tiene usted en la empresa?

Bueno ingresé en marzo de 2017 es decir tengo cuatro años en funciones.

2. ¿Considera usted que el Talento Humano ha sido bien seleccionado?

El proceso de selección del personal inicio hace dos años y medio se ha ido estructurando poco a poco, es decir en otras palabras, existe personal que no fue seleccionado bajo un proceso ordenado. En este momento la empresa cuenta con un proceso establecido y que le permite hacer la selección adecuada de personal. Seleccionamos jóvenes que hayan ingresado toda su documentación y soportes para realizar el estudio del perfil del postulante, para luego pasar a la toma de pruebas y determinar los cargos que puede cubrir.

3. ¿Qué piensa usted sobre el desempeño de su personal?

Pienso que son colaboradores que han entregado su contingente y que necesitan que se entreguen herramientas para desarrollar sus capacidades, y una educación continua con la que ellos puedan profesionalizarse e incrementar la eficiencia de su gestión.

4. ¿Considera usted que la empresa ha respondido con procesos de capacitación a sus colaboradores para lograr la eficiencia administrativa?

La empresa no cuenta con un programa de capacitación a largo plazo, es difícil plantearlo por el costo que acarrea. Pero si se ha realizado capacitaciones puntuales.

Ahora que podemos aprovechar este espacio que se ha generado para producir un plan de acción que nos ayude a organizar actividades y que luego se vea los resultados, ayudaría a Talento Humano para que pueda invertir en capacitaciones constantes para garantizar la efectividad de los colaboradores.

5. ¿Usted cree que hay mala evaluación del estado crediticio de los clientes?

Si, puede ocurrir que se esté evaluando el estado crediticio de forma ineficiente, y por ello se está acrecentando la recaudación en los sectores de alto peligrosidad, podría ser que se realice reuniones entre el personal para saber cuál es la razón del incremento de la cartera o ventas específicamente en este sector.

6. ¿Qué percepción tiene usted sobre el manejo de los ingresos por ventas?

El proceso de venta y cobranza, así como distribución son procesos que se estaban llevando de manera separada, es decir no había integralidad o un hilo conductor, estamos reparándolos en vista que esto debilita las operaciones entre ventas y cobranzas,

Mi percepción sobre el tema de ingresos es que en estos momentos los clientes están pasando por un tema de bajos ingresos y eso se transfiere al área de venta y cobranzas. Nuestra gestión va a tener que ser más agresiva con el fin de que se mejoren las condiciones de la empresa y saque sus productos con la velocidad que necesita. Puede ser que se debe reformular el financiamiento que sería lo que está afectando las ventas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

4.1 Encuestas y análisis

A continuación, se desarrolla el análisis y la interpretación de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa.

Pregunta No. 1

¿Qué tiempo tienen usted trabajando en la empresa?

Tabla 4 Tiempo

Detalle	Cant.	%
De 0 a 24 meses	22	32%
De 25 a 48 meses	30	43%
Mas de 49 meses	17	25%
Total	69	100%

Fuente Espinoza Morejón

¿Qué tiempo tienen usted trabajando en la empresa?

Figura 2 Tiempo



Fuente Espinoza Morejón

Según el resultado de las preguntas nos indica que el personal tiene entre 25 a 48 meses en un 43% y entre 0 a 24 meses en un 32%, es decir el personal que tiene la empresa es un personal bastante estable y que

conocen de la gestión que se realiza en la empresa. Por tal razón cualquier planificación que se realice con este personal tiene que resultar exitoso porque hay un gran número de personas que replique o gestionen lo que la empresa necesita.

Pregunta No. 2

¿Usted recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa?

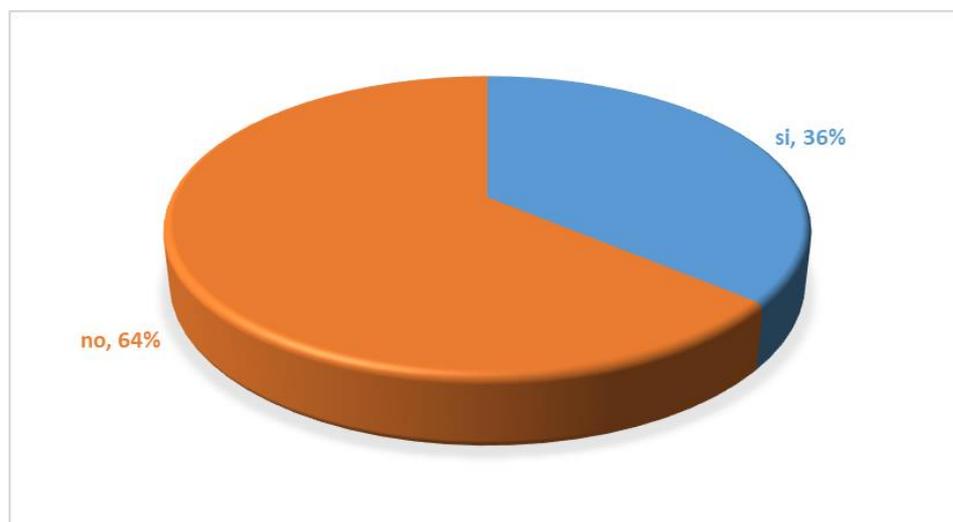
Tabla 5 Capacitación

Detalle	Cant.	%
si	25	36%
no	44	64%
Total	69	100%

Fuente Espinoza Morejón

¿Usted recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa?

Figura 3 Capacitación



Fuente Espinoza Morejón

Esta pregunta no. 2 sirve para reconocer que no se ha trabajado en los procesos de capacitación, pues arroja que del 100% un 64% no ha recibido capacitación y un 36% sí. Esto nos indica que efectivamente el departamento de Talento Humano no ha realizado la planificación correcta,

para que los colaboradores que ingresen conozcan de las políticas y reglamentos que la empresa tiene.

Pregunta No.3

¿Está satisfecho con la formación proporcionada por su organización?

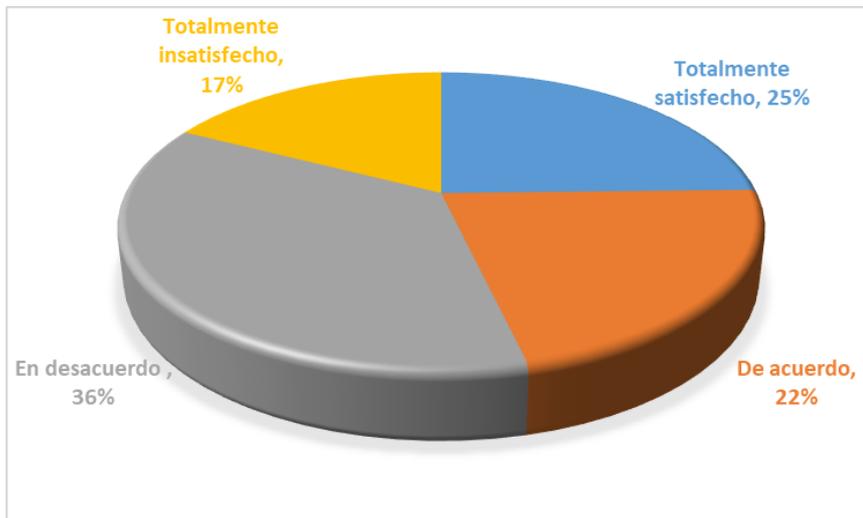
Tabla 6 Formación

Detalle	Cant.	%
Totalmente satisfecho	17	25%
De acuerdo	15	22%
En desacuerdo	25	36%
Totalmente insatisfecho	12	17%
Total	69	100%

Fuente Espinoza Morejón

¿Está satisfecho con la formación proporcionada por su organización?

Figura 4 Formación



Fuente Espinoza Morejón

De la pregunta No. 3 en donde el 36% está en desacuerdo con respecto a la formación que proporciona la organización, un 25% totalmente satisfecho, 22% de acuerdo, y un 17% en total insatisfacción. De todo este resultado es necesario indicar que puede ser resultado de la ausencia de

la gestión de Talento Humano al momento de ingreso a la empresa del personal seleccionado.

Pregunta No. 4

¿Conoce Usted si existe un manual de crédito y cobranzas en la empresa?

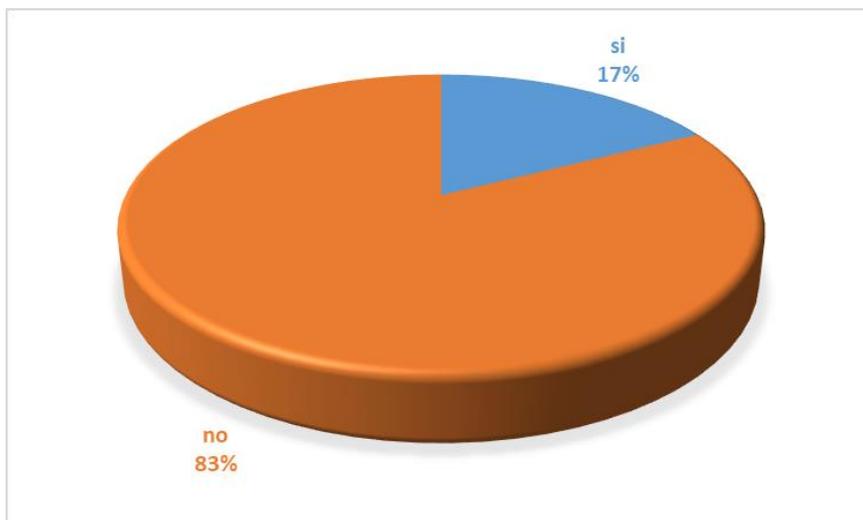
Tabla 7 Manual de crédito

Detalle	Cant.	%
si	12	17%
no	57	83%
Total	69	100%

Fuente Espinoza Morejón

¿Conoce Usted si existe un manual de crédito y cobranzas en la empresa?

Figura 5 Manual de crédito



Fuente Espinoza Morejón

Con respecto a la pregunta No.4 en donde se pregunta que, si conocen de la existencia de un manual de crédito y cobranzas, el 83% indican que no y el 17% que sí. Esto quiere decir que Talento Humano ha fallado en la difusión o socialización del instrumento entre los colaboradores. Se tendría que desarrollar un plan de acción para que se dé a conocer a todos los

empleados y que manejen no sólo el manual de crédito y cobranza sino también los otros manuales que existen en la empresa.

Pregunta No. 5

¿Considera usted, que los manuales ayudan a mejorar la gestión diaria?

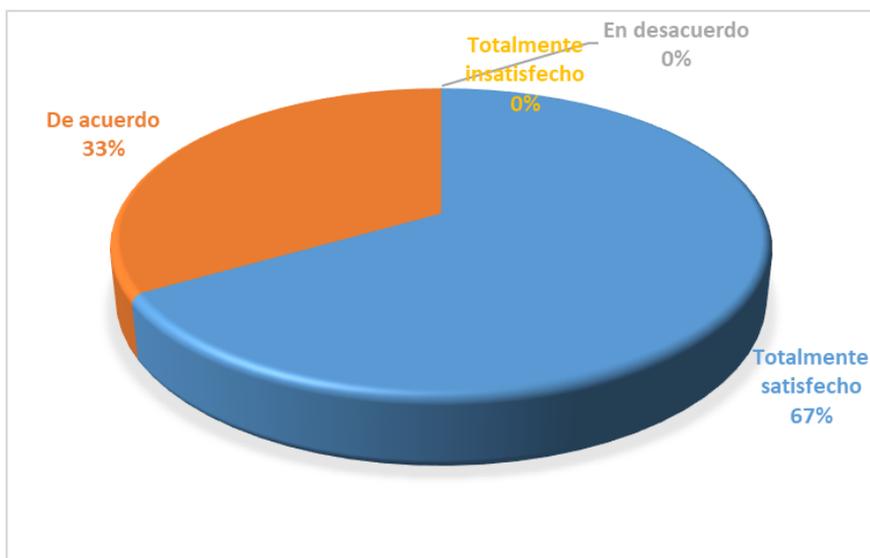
Tabla 8 Gestión Diaria

Detalle	Cant.	%
Totalmente de acuerdo	46	67%
De acuerdo	23	33%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	69	100%

Fuente Espinoza Morejón

¿Considera usted, que los manuales ayudan a mejorar la gestión diaria?

Figura 6 Gestión Diaria



Fuente Espinoza Morejón

La respuesta sobre la pregunta No. 5 indica que están de acuerdo que los manuales ayudan a mejorar la gestión el 46% está de acuerdo y un 23%

de acuerdo las demás respuestas están en cero. Esto quiere decir que los colaboradores están de acuerdo que se necesita del contenido de los manuales para entender cómo funciona la empresa.

Pregunta No. 6

¿Creé usted que la información en el departamento de crédito y cobranza se maneja con?

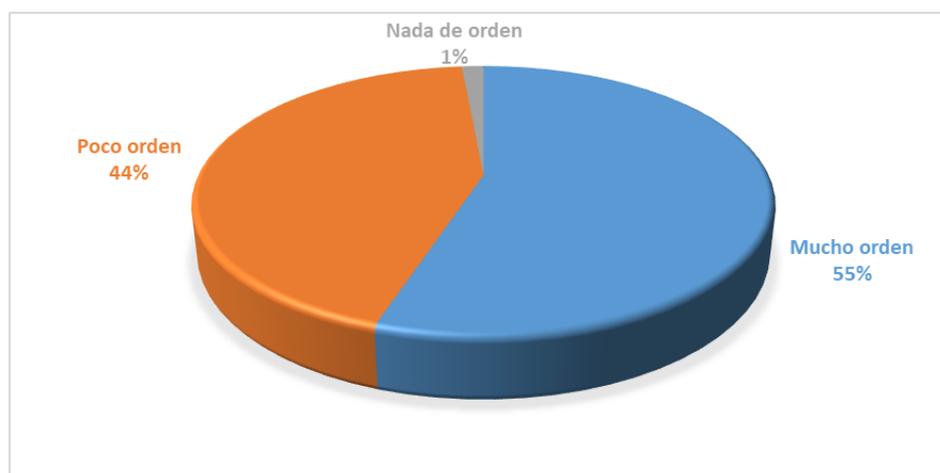
Tabla 9 Información

Detalle	Cant.	%
Mucho orden	38	55%
Poco orden	30	44%
Nada de orden	1	1%
Total	69	100%

Fuente Espinoza Morejón

¿Creé usted que la información en el departamento de crédito y cobranza se maneja con?

Figura 7 Información



Fuente Espinoza Morejón

La respuesta de la pregunta no. 6 indica que el 55% cree que existe mucho orden en el departamento de crédito y cobranzas, pero un 44% nos indica que les parece que hay poco orden y un 1% que no hay nada de orden. Es

por ello que sería factible realizar el seguimiento de las cuentas y registros para determinar cuál es la falla y en donde se presenta el problema.

Pregunta No. 7

¿Qué tan eficiente es usted en sus gestiones frente al puesto que ocupa?

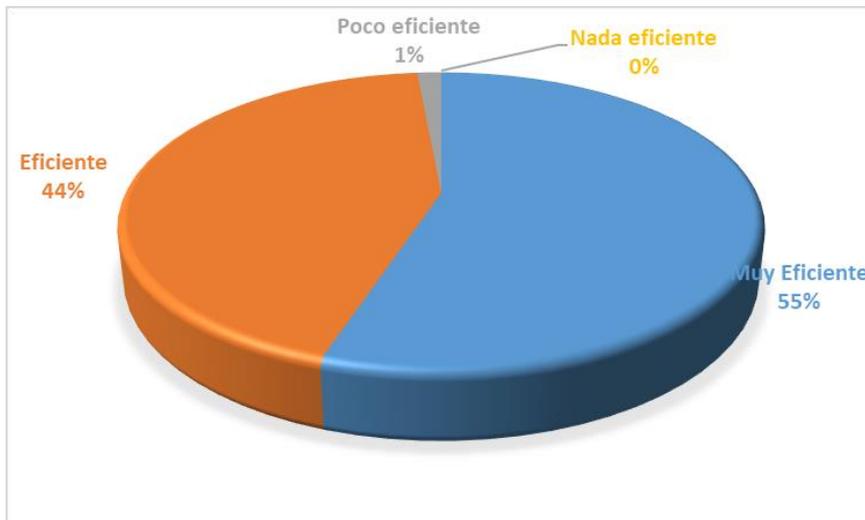
Tabla 10 Eficiente

Detalle	Cant.	%
Muy Eficiente	38	55%
Eficiente	30	43%
Poco eficiente	1	1%
Nada eficiente	0	0%
Total	69	100%

Fuente Espinoza Morejón

¿Qué tan eficiente es usted en sus gestiones frente al puesto que ocupa?

Figura 8 Eficiente



Fuente Espinoza Morejón

Según la respuesta de esta pregunta el 55% de los colaboradores se cree muy eficiente y el 44% eficiente frente a la gestión que cada uno de ellos

realiza en la empresa. Es decir, los colaboradores pese a tener problemas y quejas piensan que es posible ser eficiente frente a estos problemas.

Pregunta No. 8

¿Qué gestión cree que se debe realizar para evitar que los clientes se trasladen a sectores de alto riesgo?

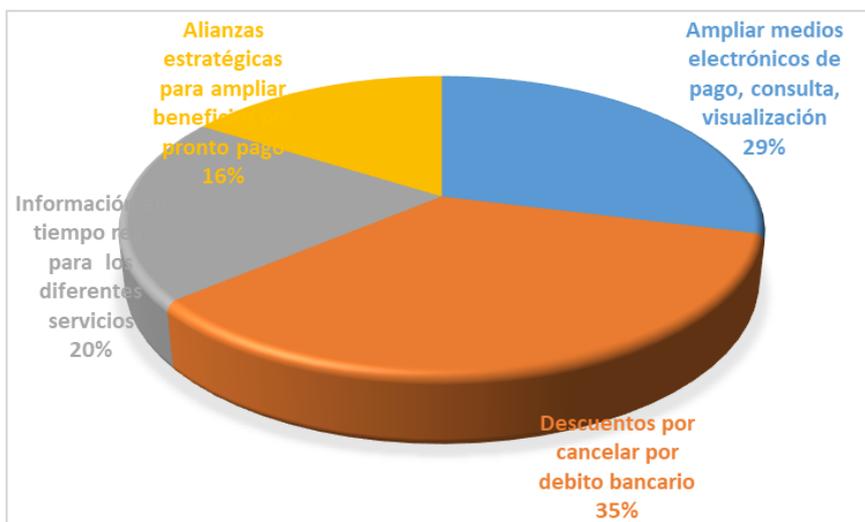
Tabla 11 Sector de alto riesgo

Detalle	Cant.	%
Ampliar medios electrónicos de pago, consulta, visualización	20	29%
Descuentos por cancelar por debito bancario	24	35%
Información en tiempo real para los diferentes servicios	14	20%
Alianzas estratégicas para ampliar beneficios por pronto pago	11	16%
Total	69	100%

Fuente Espinoza Morejón

¿Qué gestión cree que se debe realizar para evitar que los clientes se trasladen a sectores de alto riesgo?

Figura 9 Sector de alto riesgo



Fuente Espinoza Morejón

Según la respuesta a esta pregunta los colaboradores indican en un 35% que sería factible reducir los traslados a sectores de alto riesgo si a los clientes les ofrecemos descuentos por cancelar con débito bancario, otros

en 29% si ampliamos medios electrónicos de pago, consultas, y visualizaciones, con 20% si la información del cliente está a disposición en tiempo real de los diferentes servicios, y con un 16% realizar alianzas estratégicas para ampliar beneficios por pronto pago y motivar a los clientes a resolver en el mismo local sus problemas.

Pregunta No. 9

¿Cuál de estos elementos cree usted que son necesarios para mejorar su productividad en el área en que se encuentra?

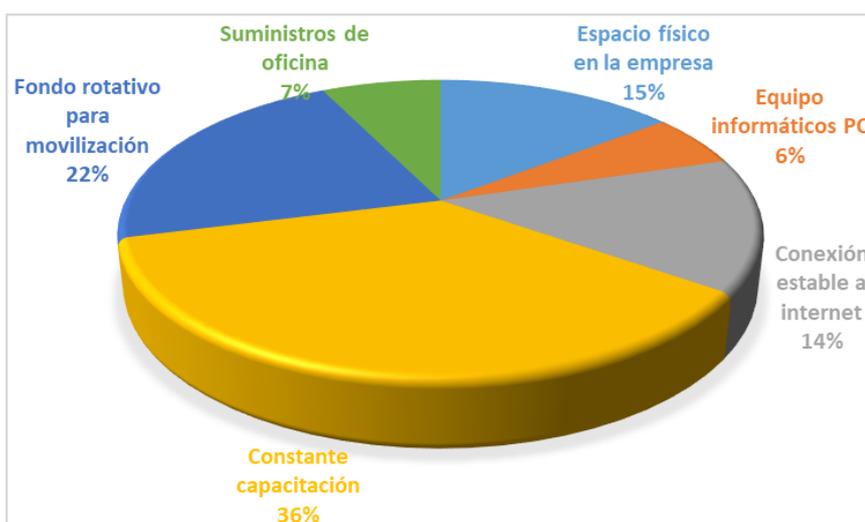
Tabla 12 Productividad

Detalle	Cant	%
Espacio físico en la empresa	10	14%
Equipo informáticos PC	4	6%
Conexión estable a internet	10	14%
Constante capacitación	25	36%
Fondo rotativo para movilización	15	22%
Suministros de oficina	5	7%
Total	69	100%

Fuente Espinoza Morejón

¿Cuál de estos elementos cree usted que son necesarios para mejorar su productividad en el área en que se encuentra?

Figura 10 Productividad



Fuente Espinoza Morejón

Con la respuesta a la pregunta no. 9, el 36% dijo que su productividad mejoraría si hubiera una constante capacitación. El 22% indican que si hubiera un fondo rotativo de movilización ayudaría a su mejor función, otro 14% indica sobre la conexión del internet. Así un 7% nos indican que los suministros, y un 6% los equipos informáticos. Entonces entendemos que es necesario la capacitación y un fondo rotativo de movilización para mejora la productividad.

Pregunta No. 10

¿Su trabajo ha sido supervisado?

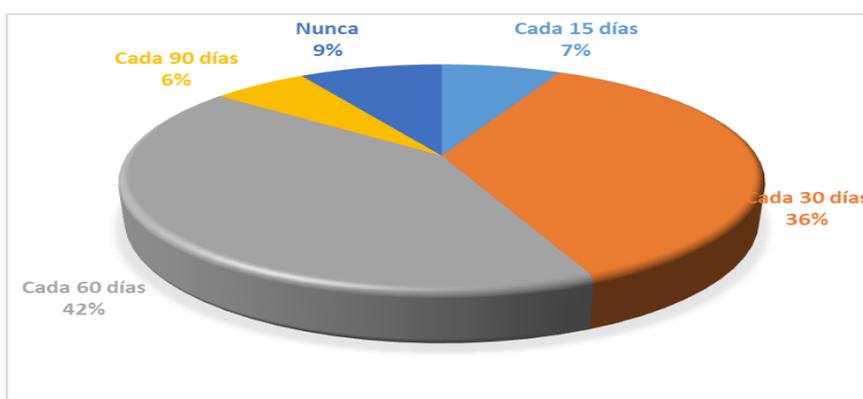
Tabla 13 Supervisión

Detalle	Cant.	%
Cada 15 días	5	7%
Cada 30 días	25	36%
Cada 60 días	29	42%
Cada 90 días	4	6%
Nunca	6	9%
Total	69	100%

Fuente Espinoza Morejón

¿Su trabajo ha sido supervisado?

Figura 11 Supervisión



Fuente Espinoza Morejón

Con la respuesta de esta pregunta tenemos que el 42% ha recibido una supervisión cada 60 días, el 36% cada 30 días, el 9% nunca, el 7% cada 15 días y 6% cada 90 días. Esto quiere decir que la supervisión no está

bien programada porque las fechas, los tiempos son diferentes y esto da oportunidad a que los colaboradores aprovechen este desfase para que remedien sus problemas y no se puede detectar los problemas o acciones que ellos realizan.

Pregunta No.11

¿Ha presentado quejas o problemas de clientes y estas han sido resueltas?

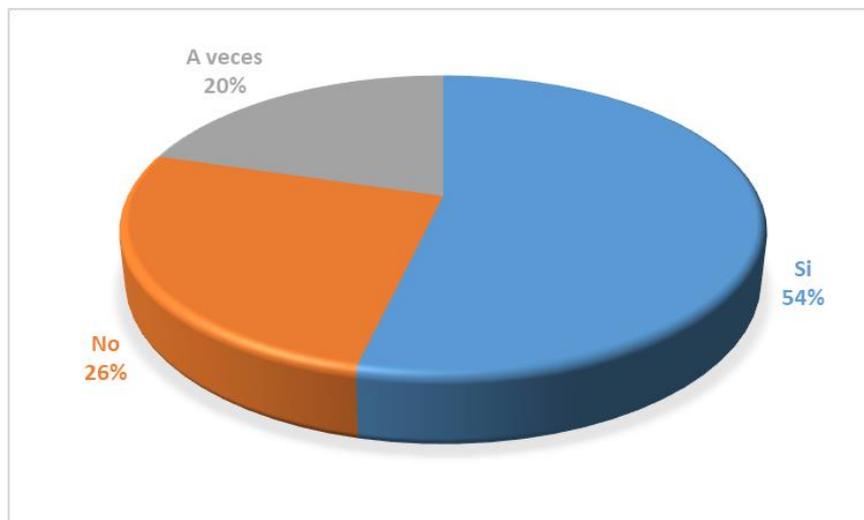
Tabla 14 Quejas

Detalle	Cant.	%
Si	37	54%
No	18	26%
A veces	14	20%
Total	69	100%

Fuente Espinoza Morejón

¿Ha presentado quejas o problemas de clientes y estas han sido resueltas?

Figura 12 Quejas



Fuente Espinoza Morejón

En esta pregunta contestaron colaboradores que en un 54% sí han presentado quejas, pero un 26% que no y un 20% que a veces, esto significa que existe un 26% que tiene algún tipo de problema que no ha sido resuelto. Entonces habría que elaborar un bando de datos sobre quejas y

problemas presentadas tanto por los clientes como por los colaboradores para tener datos estadísticos y tener constancia de su resolución.

Pregunta No. 12

¿Toma usted la iniciativa para resolver algún problema en su ámbito laboral?

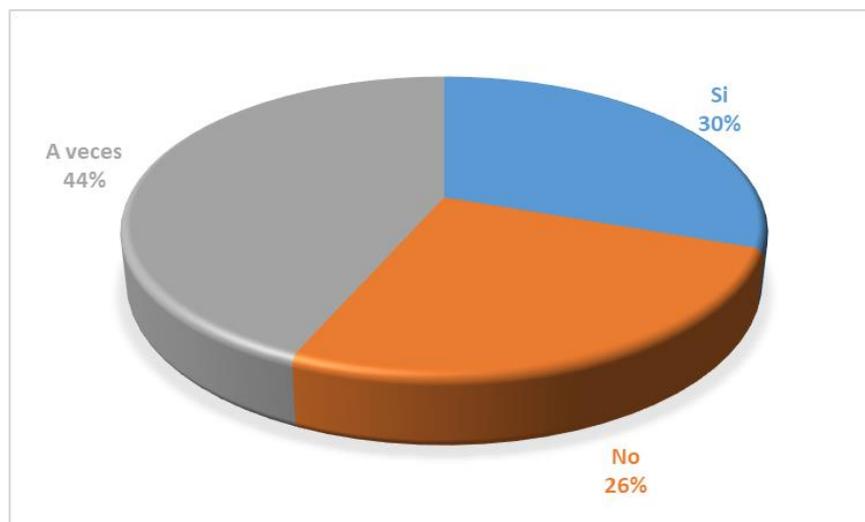
Tabla 15 Problema

Detalle	Cant.	%
Si	21	30%
No	18	26%
A veces	30	43%
Total	69	100%

Fuente Espinoza Morejón

¿Toma usted la iniciativa para resolver algún problema en su ámbito laboral?

Figura 13 Problema



Fuente Espinoza Morejón

Con respecto a la pregunta sobre la iniciativa para resolver un problema contestaron el 30% que sí, otro 26% que no, y un 43% que a veces, esto reafirma sobre la necesidad de contar con un banco de datos sobre las quejas, que ayudará a tenerlas estadísticamente controladas y que al

resolverla nos retroalimente la gestión de la empresa, para que no se vuelva a repetir.

Pregunta No. 13

¿Se siente inspirado en cumplir sus objetivos propuestos?

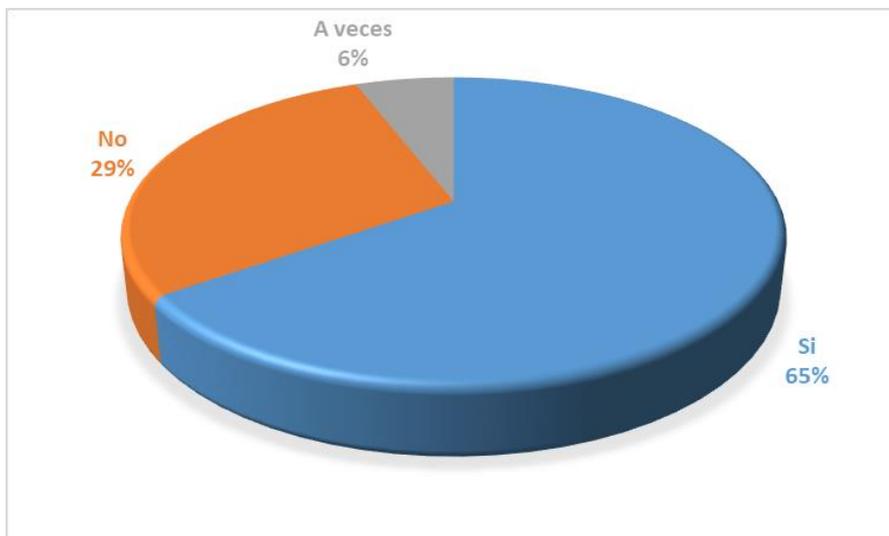
Tabla 16 Objetivo

Detalle	Cant.	%
Si	45	65%
No	20	29%
A veces	4	6%
Total	69	100%

Fuente Espinoza Morejón

¿Se siente inspirado en cumplir sus objetivos propuestos?

Figura 14 Objetivo



Fuente Espinoza Morejón

Según la respuesta a esta pregunta el 65% si cumple los objetivos propuestos con agrado, pero hay un 29% que no está inspirado y otro 6% que a veces esta inspira en cumplir con sus objetivos. Se tendría que revisar si existen incentivos por el fiel cumplimiento de sus objetivos.

Pregunta No. 14

¿Estaría de acuerdo en aceptar un desafío propuesto por la gerencia?

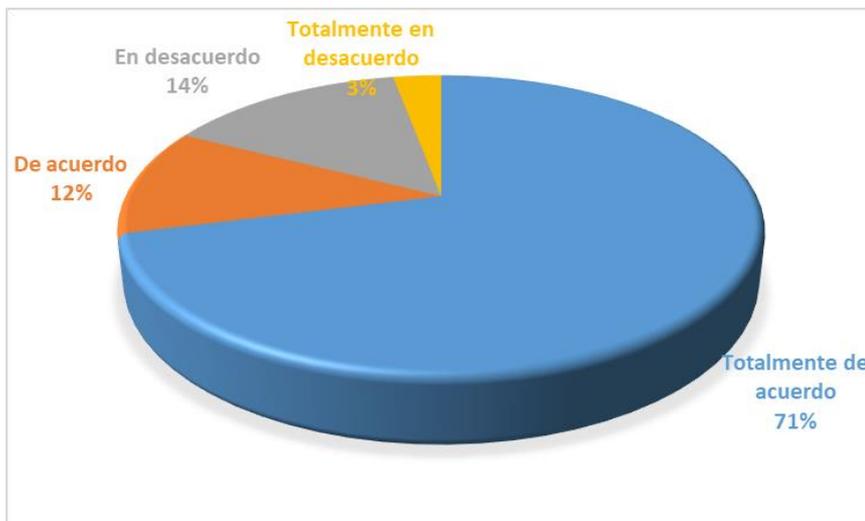
Tabla 17 Acuerdo

Totalmente de acuerdo	49	71%
De acuerdo	8	12%
En desacuerdo	10	14%
Totalmente en desacuerdo	2	3%
Total	69	100%

Fuente Espinoza Morejón

¿Estaría de acuerdo en aceptar un desafío propuesto por la gerencia?

Figura 15 Acuerdo



Fuente Espinoza Morejón

Y con la última pregunta tenemos que el 71% tiene una buena predisposición a enfrentar los desafíos, el 12% están de acuerdo y el 14% en desacuerdo, y 3% totalmente en desacuerdo. Entonces observamos que habría que trabajar con los colaboradores que están desmotivados, con eventos y otros elementos que incentiven al personal.

Conclusión de la encuesta

Se puede concluir que los trabajadores en su mayor están en el rango de 25 a 48 meses, que en un 64% no han recibido capacitación de ingreso a la empresa, pero están en un 36% complacidos por la capacitación recibida, puede ser esta capacitación la que se da al ingreso de la empresa. Un 83% no sabe que existe un manual de crédito y cobranza en la empresa, y consideran en un 67% que son importantes para la gestión diaria de las actividades. Existe un 44% de colaboradores que creen que el departamento de crédito y cobranzas se maneja con poco orden. Los colaboradores se auto consideran eficientes en un 55%. En cuanto a evitar la alta movilidad hacia los lugares de alta peligrosidad han propuesto como primera actividad en un 35%, utilizar como herramienta para que el pago pudiera realizarse por débito bancario y gracias a esta forma se le otorgaría descuento por cancelar con esta modalidad. Así mismo el 29 % sugieren ampliar con medios electrónicos de pago, consulta y visualización.

Vuelven a sugerir con el 36% sobre la necesidad de realizar constantes capacitaciones y con un 22% el fondo rotativo para la movilización para la resolución de los problemas sobre las quejas. Así mismo con un 42% se determinó que se hacen supervisiones cada 60 días y otros con el 36% cada 30 días.

Con un 54% se han presentado quejas o problemas que no han sido resueltos a su debido tiempo, y los colaboradores manifiestan que con un 43% a veces ellos tomas la iniciativa para resolver los problemas en su contexto.

Con el 65% si están incentivados a cumplir los objetivos propuestos y con el 71% están dispuestos a aceptar desafíos propuestos por la gerencia.

Conclusión de la entrevista

Se considera que el gerente es muy conocedor del tema, gracias a la encuesta y entrevista se estableció la necesidad de capacitar al personal, y evitar acudir a lugares de alto riesgo, así como incentivar a sus clientes para evitar traslados innecesarios y

Conclusiones

- Se realizó el estudio de los temas teóricos
- Se diagnosticó las diferentes áreas de la empresa a través de la utilización de una encuesta
- Se obtuvo las principales incidencias por las cuales los colaboradores sería capaces de producir más y mejor.
- Se propuso un plan de mejoras considerando los aspectos más relevantes que los sugirieron los colaboradores

Recomendaciones

Se recomienda que no se rote personal y que se mantenga con la misma plana ejecutiva, que se realice un programa de capacitación que logre alcanzar profesionalismo en sus diferentes cargos y que realizando convenios o alianza se podrá realiza con bajos costos. Otra recomendación es que se cree otros manuales de funciones y se socialicen todos los documentos al personal para que ellos tengan pleno conocimiento de los objetivos de la empresa y como llegar a ellos.

Que después de realizar una matriz de quejas y tenerla ocupadas se asigne los fondos necesarios para que se puedan trasladar a solucionar problemas o quejas que se están acumulando por la falta de recurso.

Dotar de herramientas para que los vendedores pueden desarrollar acciones propias del cargo y de la tendencia informática actual.

Ampliar beneficios para que se dinamice aún más las ventas y se enlace fácilmente la forma de pago con los clientes para evitar que se tenga que acudir a retirar o entregar productos.

Las supervisiones tienen que ser constantes sin previo aviso e integrales es imposible que los colaboradores manifiesten que se realizan a los 60 días es mucho tiempo, es necesario establecer a una sola persona para que se ocupe de realiza el seguimiento del proceso de venta y cobranzas, y que esta tenga a su cargo la automatización y sincronización de las cuentas.

Las quejas con problemas no resueltos y que nos sirven para saber que estamos fallando y que nuestros procesos tienen problemas por ellos es imprescindible que se tenga un control de estas quejas y solucionarlas lo más pronto posible y socializar los errores para reducirlo en lo posible. Los colaboradores están motivados no hay duda, habrá que aprovechar este.

4.2. Plan de Mejora

Planificación

No.	What ¿Qué?	Why ¿Por qué?	How ¿Cómo?	Where ¿Dónde?	When ¿Cuándo?	Who ¿Quién?	How much ¿Cuánto?
1	Diseño de un programa de capacitación tanto al ingreso como de perfeccionamiento	Existe mucho personal con necesidades de capacitación	Se debe levantar una matriz de necesidades, para que a través de la autogestión se capacite con apoyo de organizaciones públicas o privadas	En la misma empresa después de la jornada laboral o combinándola, así como cursos online	Durante el segundo trimestre de cada año para que sea política la capacitación anual	Estará a cargo Talento Humano	\$ 700
2	Socialización de los manuales existentes en la empresa.	La encuesta arrojó que el 83% no tiene conocimiento de los manuales	Compartiendo el manual y haciendo secciones de trabajo en donde se dialogue sobre los temas que están en el manual	En la empresa este taller se lo debe hacer entre colaboradores para que compartan experiencias positivas y negativas	Al termino de mes del tercer trimestre	Estará a cargo del Gerente pero sólo para organización, dejaría a cargo de Talento Humano	\$50
3	Realizar un monitoreo sobre la generación, proceso y culminación del crédito extendido al cliente. Es decir, las quejas presentadas	Porque la percepción dice que un 44% hay poco orden y eso se transfiere en problemas	Realizando el rastreo de las quejas presentadas por los clientes	En el departamento de cobranzas y crédito con los colaboradores y clientes	Cada trimestre	Este control o monitoreo estará a cargo de	\$500
4	Para lograr una mejor productividad se ha	Según existe muchas quejas	A través de un cronograma de	En el dpto. de ventas para	Cada fin de mes para ir	Podría ser con la	\$1200

	determinado que se necesita medio de movilización o en su defecto caja chica para los pasajes	y que no son resueltas por falta de gestión	visitas por sectores para que los diferentes departamentos indiquen sus quejas y hacer un trabajo integral	gestionar la operación con el criterio de todos	eliminando quejas y problemas a fin de que no se acumule	autorización del gerente y del jefe de logística	
5	Efectuar la supervisión de manera programada y al unísono	Porque se hace descontrolada y ocasiona que los colaboradores sepan al momento que se le va a realizar un control	A través de verificación directa con los clientes, para confirmar artículos recibidos y montos impagos.	En el área de logística para que no se filtre información al depto. De ventas	Cada fin de mes	Con autorización del gerente a través de una secretaria	\$400
6	Elaborar un banco de datos sobre los problemas o quejas que se presentan en la empresa	Porque las quejas son problemas que no ha resuelto la empresa y son debilidades que deben transformarse en fortalezas.	A través de una matriz de Excel, para formar un banco de datos sobre quejas de toda la empresa	En el área de ventas	De manera inmediata	Con la autorización de la gerencia, quien deberá proponer que la construya y la alimente el dpto. de ventas	\$100

Conclusiones

- Se realizó el estudio bibliográfico de los temas teóricos respecto a las variables de estudio
- Se diagnosticó las diferentes áreas de la empresa a través de la utilización de una encuesta
- Se obtuvo las principales incidencias por las cuales los colaboradores serían capaces de producir más y mejor.
- Se propuso un plan de mejoras considerando los aspectos más relevantes que los sugirieron los colaboradores

Recomendaciones

Se recomienda que no se rote personal y que se mantenga con la misma plana ejecutiva, que se realice un programa de capacitación que logre alcanzar profesionalismo en sus diferentes cargos y que realizando convenios o alianzas se podrá realizar con bajos costos. Otra recomendación es que se creen otros manuales de funciones y se socialicen todos los documentos al personal para que ellos tengan pleno conocimiento de los objetivos de la empresa y como llegar a ellos.

Que después de realizar una matriz de quejas y tenerla ocupada se asigne los fondos necesarios para que se puedan trasladar a solucionar problemas o quejas que se están acumulando por la falta de recurso.

Dotar de herramientas para que los vendedores puedan desarrollar acciones propias del cargo y de la tendencia informática actual.

Ampliar beneficios para que se dinamice aún más las ventas y se enlace fácilmente la forma de pago con los clientes para evitar que se tenga que acudir a retirar o entregar productos.

Las supervisiones tienen que ser constantes sin previo aviso e integrales es imposible que los colaboradores manifiesten que se realizan a los 60 días es mucho tiempo, es necesario establecer a una sola persona para que se ocupe

de realiza el seguimiento del proceso de venta y cobranzas, y que esta tenga a su cargo la automatización y sincronización de las cuentas.

Las quejas con problemas no resueltos y que nos sirven para saber que estamos fallando y que nuestros procesos tienen problemas por ellos es imprescindible que se tenga un control de estas quejas y solucionarlas lo más pronto posible y socializar los errores para reducirlo en lo posible. Los colaboradores están motivados no hay duda, habrá que aprovechar este

Bibliografía

- Acosta, V. M. (2012). *Gestion de quejas y reclamaciones* . España : Profit Editorial .
- Adams, e. (2019). *Pasos para crear pequeños negocios o microempresas: gestiony control*. España : Adams.
- Alcivar, M. B. (2013). *Auditoria de cumplimiento de las normas tributarias vigentes en la gestion contable del comercial Mercedes de la Parroquia San Carlos del Canton Quevedo año "013* . Quevedo : Universidades tecnica de Quevedo. .
- Andrade, A. D. (2019). *Plan estrategico para la gestion de credito y cobrenzas* . Guayaquil : Imprenta Universidad de Guayaquil .
- Anzola, R. S. (2018). *Cultura empresarial en estudiantes universitarios* . Manta : UTM.
- Aquieje, L. M. (2020). *Clima organizacional y bienestar labotral*. España: Editorial Academica Española.
- Arnau, G. J. (1978). *Metodo de investigacion en ciencias humans*. España: Ediciones omega.
- Asamblea, N. C. (2008). *Construcion de la Republica del Ecuador* . Quito : Lexis.
- Benavidez, H. S. (2015). *Curso de administracion general* . España: Publicia .
- Buendia, N. P. (2019 , Noviembre 13).
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42293/1/Tesis.pdf>.
Retrieved from
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42293/1/Tesis.pdf>:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42293/1/Tesis.pdf>
- Castellano, G., & Peluffo, S. (2018). *Estrategias de cobranza* . España: Editorial Academica Española .
- Castro, P. J. (2001). *Metodologia de la investigacion 2. diseños*. España: Anmaru ediciones.

- Congreso, N. (2012). *Codificación del Código de Trabajo* . Quito: Congreso Nacional .
- Congreso, N. d. (2017). *Comisión de legislación y codificación* . Quito : Nacional .
- Corrales, J. A. (2021). *El servicio al cliente es el pilar fundamental* . Colombia : Pearson .
- Cuesta, C. u. (2012). *Planificación estratégica y creatividad* . España : ESEC Editorial .
- Fidias, A. G. (2012). *El proyecto de investigación Introducción a la metodología científica* . Colombia: Editorial Episteme .
- Heinz, W., Cannice, M., & Koontz. (2016). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación* . España: McGraw-Hill Interamericana .
- Hernandez, S. R. (2007). *Fundamentos de la metodología de la investigación* . España : McGraw-Hill.
- Koontz, H. (2016). *Administración una perspectiva global* . España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Laloux, F. (2017). *Reinventar las organizaciones* . España : Arpa editores .
- Malahotra, N. (2016). *Introducción a la investigación de mercados* . Mexico : Pearson .
- Matheus, d. H., & Hernandez, N. O. (2020). *Gestión efectiva de créditos y cobranzas* . España: EAE.
- Mendez, A. C. (2018). *Metodología de la investigación* . Colombia : Alphaeditorial .
- Núñez, P. S. (2016 , Noviembre 13). *T-ULVR-1193.pdf*. Retrieved from T-ULVR-1193.pdf: T-ULVR-1193.pdf
- Ramirez, M. (2009). *Abc de la Administración* . España: Mies.
- Roberts, J. (2006). *La empresa moderna* . España: Antoni Bosch Editor S. A.

Rosas, G. E. (2020). *Cobranzas sin limites*. España : Editorial calopie .

Sanchez, M. M. (2011, Noviembre 12).

file:///C:/Users/Asus/Documents/TESIS%20ASIGNACION%2002%2007%20%20(2)/TESIS%20ITB%202020/ESPINOZA%20BETZABETH/clave%20%20pan%20esstrategico%20recuperacion%20de%20cartera%20334%20Ing.pdf. Retrieved from

file:///C:/Users/Asus/Documents/TESIS%20ASIGNACION%2002%2007%20%20(2)/TESIS%20ITB%202020/ESPINOZA%20BETZABETH/clave%20%20pan%20esstrategico%20recuperacion%20de%20cartera%20334%20Ing.pdf

Sanchez, M. M. (2011). *Plan estrategico para reccuperar la catera vencida de clientes de la empresa Produdurtimare de la ciudad de Ambato* .
Ambato: Universidad tecnica de Ambato .

Seijo, S. C., & Barroeta, M. A. (2020). *Planificacion estrategica* . España : EAE.

Sotomayor, B. (2018). *Cobranza impositiva y diseño de estrategias de control en Ecuador* . España : Editorial academica española .

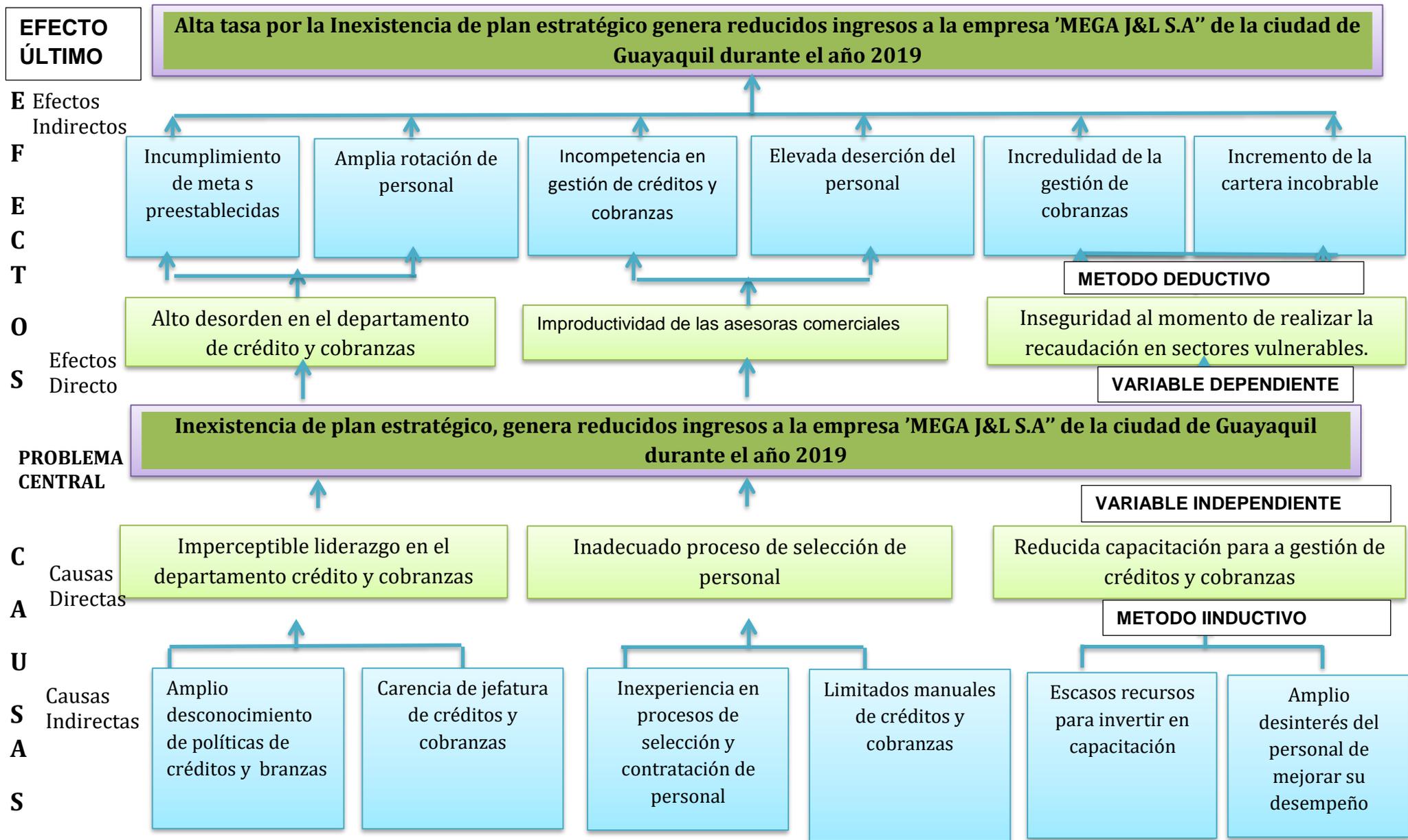
Sotomayor, B. (n.d.). *Cobranza impositiva y diseño de estrategias de control en e* .

Tamayo y Tamayo, M. (2016). *El proceaso de investigacion cientifica* .
Colombia: Instituto colombiano .

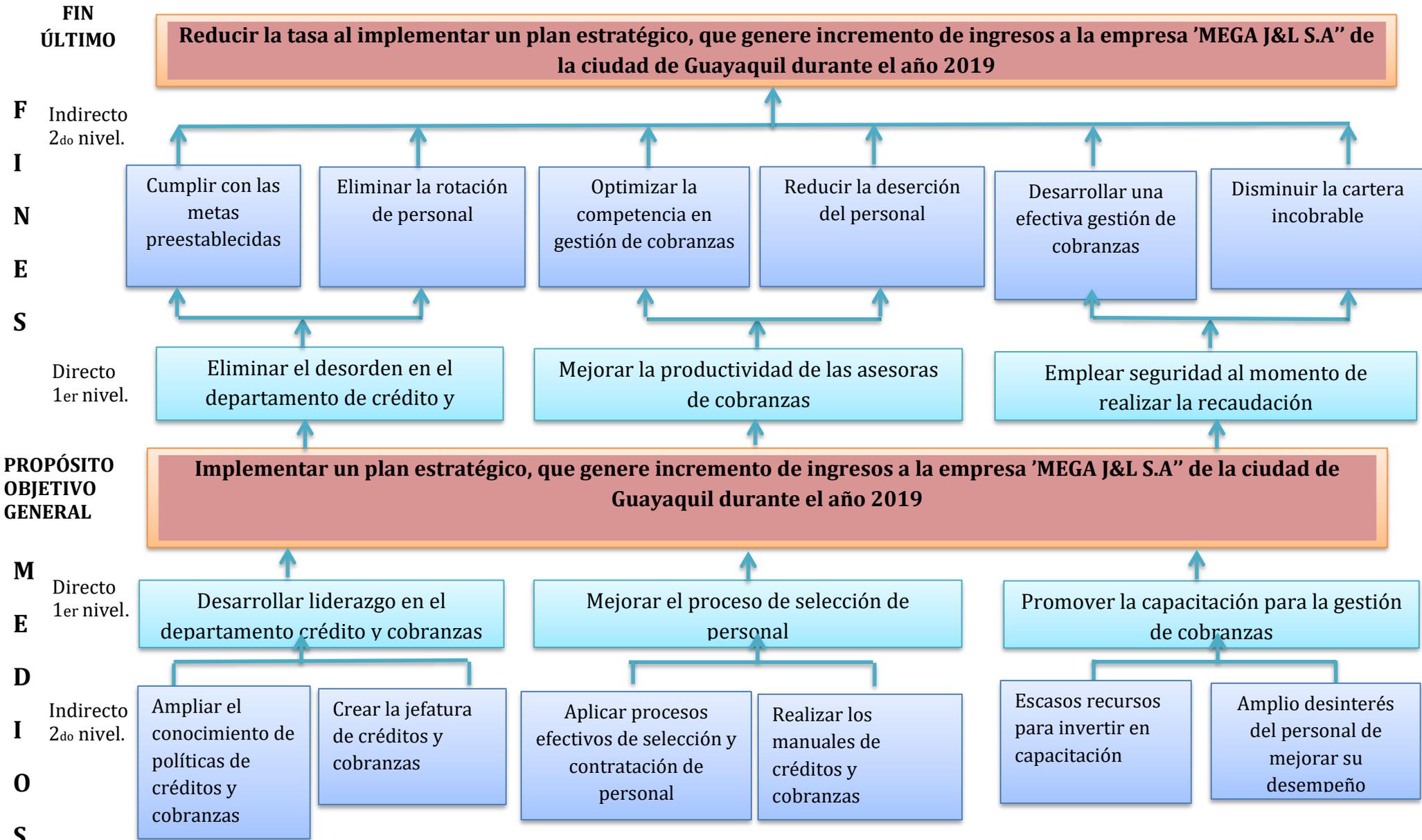
Zambrana, V. A. (2018). *La administtracion* . España: Wentworth Press.

ANEXOS

ÁRBOL DE PROBLEMAS (-)



ÁRBOL DE OBJETIVOS (+)





Investigadora levantando información primaria



Investigadora realizando la entrevista