



INTRODUCCIÓN

Una de las actividades más difíciles de realizar en una empresa son las funciones de crédito y cobranzas en una empresa, el conocer las políticas y procedimientos utilizados para la aprobación de los créditos, recaudación del dinero que produzcan estos créditos, los instrumentos de control efectivo sobre los créditos y las cobranzas, la minimización del riesgo de la empresa, entre otras, son las variables a considerar a fin de orientar el efectivo y eficientemente manejo financiero en la empresa.

Dentro de una empresa las cuentas por cobrar constituyen tal vez uno de los activos más importantes ya que el buen manejo y control nos sirven para la toma de decisiones financieras, como instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación liquidez en la empresa.

La demora en la aprobación de créditos retrasa el objetivo de la empresa que es maximizar las ventas aprovechando el instrumento de crédito directo, que al dar la facilidad a nuestros clientes ellos podrán adquirir bienes a plazos y montos significativos, adicional de que al realizar una buena gestión de cobranza mantendremos la liquidez requerida en la empresa.

Es de mucha importancia destacar que la aplicación incorrecta de una buena política de crédito, o la adecuada instrumentación de una deficiente política no produce nunca resultados óptimos.



CAPITULO I: ANTECEDENTES

1.01 CONTEXTO.

LA LLAVE S.A DE COMERCIO es una empresa comercial dedicada a la venta al por mayor y menor de equipos industriales, petroleros, suministros y repuestos para toda la industria.

Se fundó en la ciudad de Guayaquil a principios de la década de los sesenta, cuando comenzaba el auge industrial del Ecuador y no se contaba localmente con los equipos e implementos necesarios para poner en marcha fábricas y plantas industriales.

En sus primeros años era una pequeña empresa importadora que traía de España e Inglaterra, calderos, válvulas y los accesorios necesarios para el funcionamiento de la industria. Con tan solo tres empleados empezó a recibir a diario pedidos para la industria. Curiosamente, su nombre surgió porque en aquel entonces la válvula más requerida por los industriales era conocida como “la llave”.

En la década de los setenta se convierte en uno de los proveedores principales de equipos y accesorios para los campos petroleros, a finales de esta década contaba con sucursales en Quito y Cuenca.

En el 2002 comienza sus operaciones en Lima- Perú.

En el 2008 Comienza sus operaciones en Santa Cruz – Bolivia.

Reestructuración de las políticas para procesos crediticios y cobranzas en la empresa LA LLAVE S.A. DE COMERCIO, de la ciudad de Quito, para agilizar los tiempos de aprobación de créditos y reducción de cartera vencida.



En el 2010 Cumple 50 años en el mercado y renueva su logo.

En el 2011 comienza sus operaciones en Asunción – Paraguay.

3

Son parte de un grupo regional con más de 50 años de experiencia, presente en 4 países de Sudamérica: Bolivia, Ecuador, Paraguay y Perú. **LA LLAVE S.A.** fue fundada en 1960 como distribuidor autorizado de equipos y suministros industriales.

Se constituyó para ofrecer soluciones industriales más eficientes, lo que se logra a través de una profunda especialización en los productos y aplicaciones correspondientes a los sectores de: Industria de Manufactura, Agroindustria, Energía, Gas y Petróleo, Minería, Saneamiento y Obras de Infraestructura. En Ecuador tiene operaciones estratégicamente ubicadas en las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca, Manta, Machala y Santo Domingo.

El soporte técnico es brindado por ITE S.A. y SERTEMIN S.A., empresas del grupo La Llave, con vasta experiencia en el campo y quienes tienen la responsabilidad de ejecutar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, asesoramiento técnico, dimensionamiento e instalación de equipos, y capacitación en operación y mantenimiento básico. A través de estos servicios se busca garantizar la confiabilidad y capacidad operativa de las soluciones provistas, ajustándonos a los requerimientos y necesidades de los clientes.

Reestructuración de las políticas para procesos crediticios y cobranzas en la empresa LA LLAVE S.A. DE COMERCIO, de la ciudad de Quito, para agilizar los tiempos de aprobación de créditos y reducción de cartera vencida.



La apuesta por Ecuador es un compromiso total, de ofrecer a la industria ecuatoriana el más alto valor por nuestros productos y servicios, enfocados bajo un concepto de soluciones integrales y de alta calidad, basados en sistemas calificados y normados, que aseguren la total satisfacción de nuestros clientes y proveedores.



1.02 JUSTIFICACIÓN

5

El proyecto permitirá el estudio sobre la cartera vencida del departamento de Créditos en la Empresa La Llave S.A., logrando identificar el problema en torno a la demora en aprobaciones de crédito y falta de recuperación en cartera para la sucursal de Quito, empresa Comercial de importancia para el desarrollo del sector y por ende para la economía en general; sin embargo a pesar de la importante magnitud de sus operaciones, existen ciertos aspectos sobre los cuales no se han aplicado criterios técnicos de gestión.

El presente proyecto se enfoca básicamente en el manejo de la cartera vencida que mantiene la empresa en su sucursal Quito, es importante para toda empresa preocuparse de los métodos, políticas, medios y estrategias que se van a implementar para recuperar la cartera vencida en el menor tiempo posible o en el tiempo pactado por la empresa porque ello es la garantía de la recuperación de su capital y los costos que ello implica.

Este proyecto beneficiara a la empresa LA LLAVE S.A DE COMERCIO en su totalidad puesto que se informaran contablemente de que hacer, cómo y cuándo determinar aplicar estrategias para la recuperación de sus carteras vencidas, no esperar que sea demasiado tarde y reporten una pérdida considerable en los estados financieros de cuentas incobrables; mediante la utilización de normas legales crediticias, sistemas contables computacionales y el manejo de programas como excel harán de su gestión crediticia una situación manejable y seguro de contar con

Reestructuración de las políticas para procesos crediticios y cobranzas en la empresa LA LLAVE S.A. DE COMERCIO, de la ciudad de Quito, para agilizar los tiempos de aprobación de créditos y reducción de cartera vencida.



el reembolso de sus carteras, y así luego se pueda implementar para las demás sucursales a nivel nacional y latinoamericana, además las sucursales de la empresa La Llave podrán beneficiarse; así como los clientes ya que reestructurando las políticas se podrá acceder a créditos seguros y confiables en un tiempo menor, manteniendo su cuenta al día sin retrasos con una buena gestión.



1.03 DEFINICION DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)

Cuadro No. 1

FUERZAS T					
Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
REDUCCION EN LAS VENTAS Y FALTA DE LIQUIDEZ	DEMORA EN APROBACIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZA D LA CARTERA VENCIDA				VENTAS CON GRAN UTILIDAD Y SITUACION FINANCIERA ESTABLE
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Reestructuración de las políticas crediticias	1	5	5	1	Mantener las políticas anteriores
Capacitación al personal sobre nuevos procesos	2	4	4	2	Deficiencia en los procesos de capacitación den cartera
Mejoramamiento de procesos en gestión de cobranza	2	5	5	2	Conservar procesos de gestión anteriores
Organizar la cartera clientes por su grado de riesgo	2	4	4	1	Mala organización de la cartera de clientes
Actualización información crediticia regularmente	2	4	4	1	Carpetas de clientes incompletas o sin actualización

Elaborado por: Geovanna Cabrera

Reestructuración de las políticas para procesos crediticios y cobranzas en la empresa LA LLAVE S.A. DE COMERCIO, de la ciudad de Quito, para agilizar los tiempos de aprobación de créditos y reducción de cartera vencida.



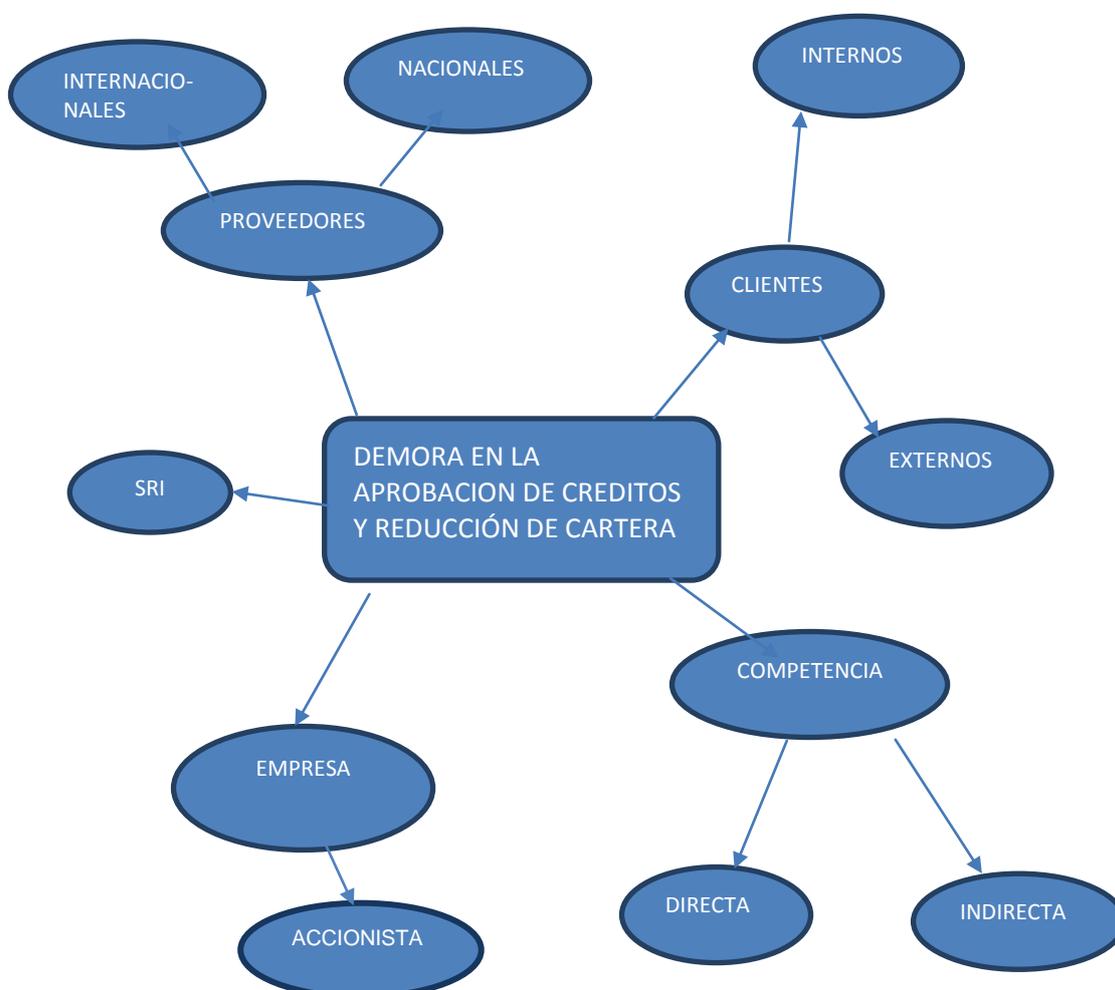
Al analizar la problemática de la empresa en el departamento de crédito y cobranza podemos darnos cuenta que la reducción en las ventas y la falta de liquidez sostenible se debe a la demora en las aprobaciones de créditos y la cobranza de la cartera vencida, por lo que las fuerzas impulsadoras que nos ayudarán en este proyecto son la reestructuración de políticas crediticias con mejoras en tiempos y calidad de procesos, la capacitación periódica del personal para mejorar los procesos en la gestión de cobranza con nuevas estrategias, organizar la cartera de mejor manera y las carpetas de clientes y mantener a nuestros clientes actualizados constantemente así evitar los riesgos que se presenten al otorgar créditos.

Las fuerzas bloqueadoras que de no cambiarlas no nos permitirán llegar a tener unas ventas con gran utilidad y una situación financiera estable son el mantener las políticas desactualizadas con el mercado, la mala gestión sin evitar procesos innecesarios y burocráticos y sin actualizar la información de clientes que podían haber cambiado su situación financiera y sería un gran riesgo el seguir con el crédito otorgado en un principio o lo contrario clientes que mejoraron su situación y que por falta de actualización no pueden realizar compras con mejores beneficios o más altas.

CAPITULO II

2.01 MAPEO DE INVOLUCRADOS

Figura No. 1



Reestructuración de las políticas para procesos crediticios y cobranzas en la empresa LA LLAVE S.A. DE COMERCIO, de la ciudad de Quito, para agilizar los tiempos de aprobación de créditos y reducción de cartera vencida.



Al tener demora en la aprobación de crédito y la poca reducción de la cartera a los clientes tanto externos como internos afecta su movimiento y cumplimiento de objetivos ya que para los primeros esta demora impide que realicen una compra de manera rápida teniendo que desistir y buscar otros proveedores adicional en cuanto a la cobranza que sus cuentas no se encuentren al día cayendo en mora por falta de gestión de cobranza y parecer un cliente incumplido; y a los clientes internos los afecta ya que de igual manera ellos al no tener una pronta respuesta sobre la calificación de crédito pueden perder ventas importantes y hasta los clientes considerar a la empresa como lenta en estos procesos, adicional de que muchos de los productos se los importa en cantidades reducidas y podrían agotarse hasta que este crédito sea aprobado con lo cual ya no tendrán que ofrecer a sus clientes.

En tanto que a los proveedores estas demoras les afecta ya que al no tener la liquidez necesaria la empresa para la cancelación de pedidos e importaciones su rotación de cartera también se ve afectada y en momentos podrían suspendernos estos despachos.

La competencia se vería beneficiada en gran parte ya que el cliente al no tener una oportuna respuesta por parte de la empresa optaría por aplicar a crédito en otras empresas que sus procedimientos sean más flexibles y sus tiempos menores.

Este problema afecta a la empresa en general y sus accionistas, directivos, empleados ya que reducirían los ingresos por ventas en especial las que son a crédito reduciendo utilidades, la poca gestión de cobro podría incrementar el riesgo de caer



en cartera de incobrables y que la suma de esta sea de un monto mayor al previsto por la empresa adicional de tener que entrar el pleitos legales que son caros y de largo tiempo, esta falta de liquidez impediría pagar a tiempo la nómina y otros pagos propios de la administración de la empresa.

El SRI se afecta ya que al ser una empresa comercial si se reduce sus vetas afecta a la economía reduciendo las declaraciones de impuestos y esto el ingreso que se obtiene para el país.



2.02 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Cuadro No. 2

MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS					
ACTORES INVOLUCRADOS	INTERES SOBRE EL PROBLEMA	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS
Clientes	No tener demora para realizar sus compras	Ausencia de procesos para agilizar las aprobaciones	Ley de consumidor	Agilizar los créditos y compras a crédito	pérdida de clientes
Proveedores	Que se les cancele a tiempo las ordenes requeridas	Escases de estrategias de cobranza efectiva	Código de comercio	Mantener liquidez en la empresa para recibir sus pagos	Suspensión de despachos
Competencia	Mejorar el sistema de competitividad	Ausencia de procesos crediticios	Código de comercio Superintendencia de compañía	Regularizar las políticas de crédito a nivel empresarial	Ganar clientes
Empresa	Mantener buena liquidez	Inexistente estudio especializado para reducir la cartera	Superintendencia de compañías Estatutos de la empresa	Generará rentabilidad a través de sus créditos directos	caer en mora con proveedores
SRI	Pago y declaración de obligaciones tributarias	baja en las declaraciones de impuestos	Ley de régimen tributario Normativa tributaria	Empresas estables en la economía del país	No ingreso entre los grandes contribuidores

Elaborado por: Geovanna Cabrera



Los clientes no desean tener demora en sus compras por lo que la ausencia de procesos para agilizar estos trámites los afecta y necesitan que estos trámites sean las ágiles así no tener que ir a la competencia y como empresa perder un cliente.

Los proveedores necesitan que sus cuentas sean canceladas a tiempo que la escases de estrategias para realizar una cobranza efectiva no les afecte que la empresa mantenga liquidez y sus pagos sean a tiempo para ellos no tener que en últimas instancias suspendernos los despachos o dejar de ser nuestros proveedores.

La empresa al tener una ausencia de buenos procesos crediticios que no nos generen competitividad en el mercado, que nuestra competencia se encuentre en estándares más altos en servicio de aprobaciones de crédito y en cobranza de sus cuentas tendríamos que implementar o reajustar los procesos para encontrarnos al nivel empresarial que nuestra nombre lo requiere así poder ganar clientes que se encuentren satisfechos con nuestro oportuno y eficaz servicio en créditos.

La empresa necesita mantener una buena liquidez para poder generar rentabilidad parte de esta liquides se podría aprovechar de nuestros créditos directos con clientes y así a no tener luego incumplimiento con proveedores nacionales e internacionales, dentro de nuestros estatutos se debe tener el plan de capacitación del personal de crédito y estos tengan conocimientos especializados en gestión de cobranza.

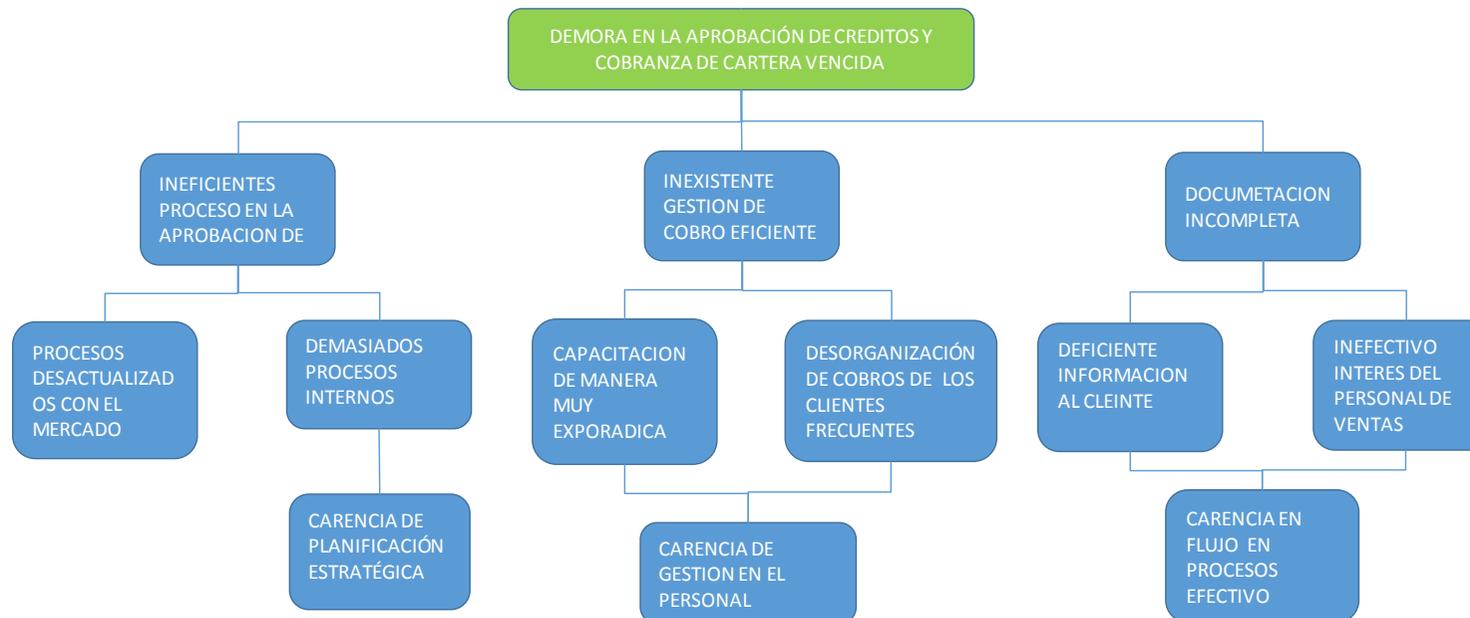


Cuando la empresa al dejar de vender para nuestro estudio a crédito reduce sus declaraciones de impuestos sus ingresos al fisco y afecta a la economía de este sector industrial y como empresa no entraría a ser parte los grandes contribuidores con los beneficios que esto conlleva con el SRI, adicional de que nuestra imagen deja de tener la sostenibilidad e importancia dentro del comercio nacional.

CAPITULO III

3.01 CAUSAS

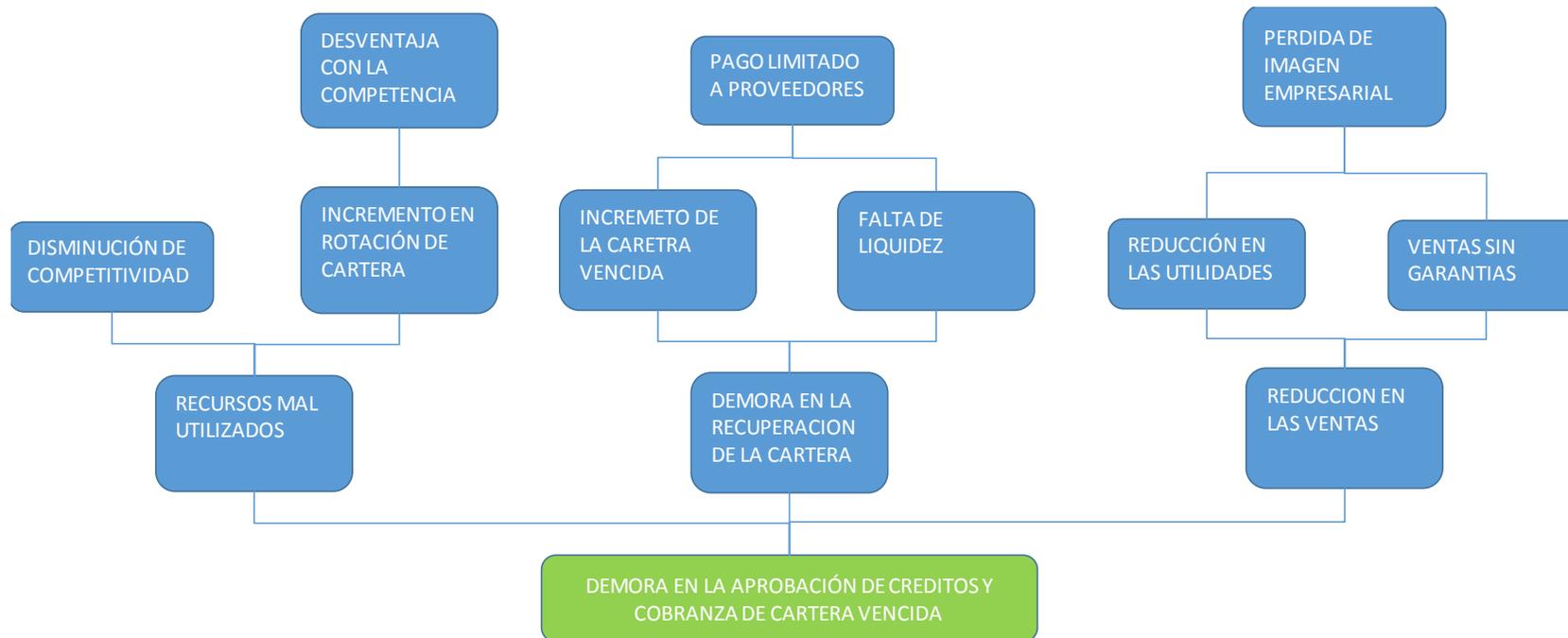
Gráfico No. 1



Elaborado por: Geovanna Cabrera

3.02 EFECTOS

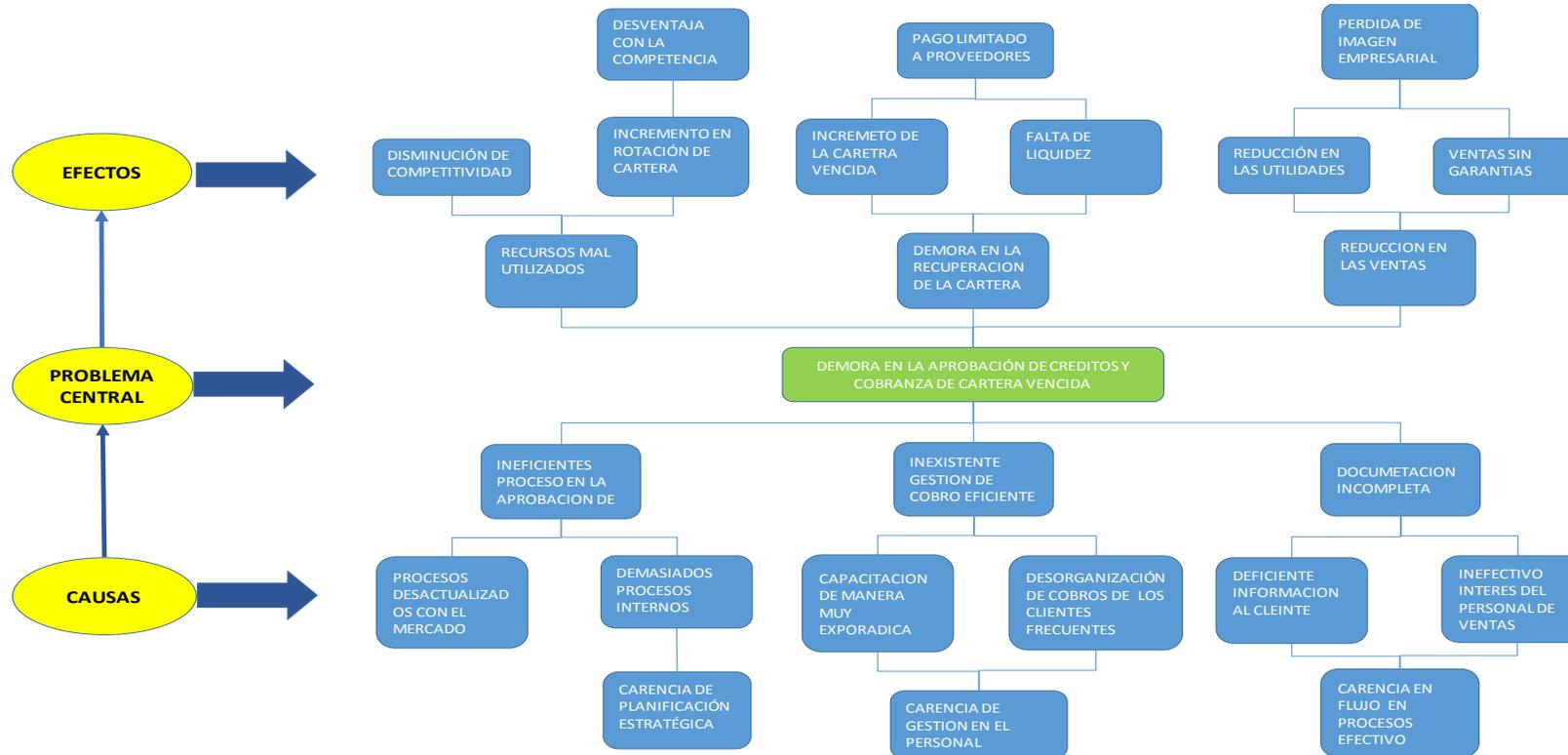
Gráfico No. 2



Elaborado por: Geovanna Cabrera

3.03 ÁRBOL DE PROBLEMAS

Gráfico No. 3



Elaborado por: Geovanna Cabrera



La empresa tiene una carencia de planificación en el departamento o de crédito por lo que hay demasiados procesos internos para la aprobación de créditos que no están acordes con el mercado ya que otras empresas lo hacen en menor tiempo y perdemos competitividad, nos encontramos en desventaja con la competencia quien da el mismo servicio de crédito directo, mal utilizamos los recursos sean estos tecnológicos personales y financieros por lo que afecta la estabilidad económica.

Al no tener unas políticas y procesos establecidos correctamente dentro del reglamento de la empresa se mantenía una desorganización en cuanto a la cartera, a los cliente y a la cobranza de estos; el personal no se encontraba capacitado no tenía nuevas estrategias nuevos planes su gestión de cobranza no era eficiente esto genera una demora en los cobros aumentando la cartera vencida y dando a la empresa una falta de liquidez sostenible.

Al no fluir los procesos de manera efectiva sea por la falta de información dada a los clientes o el poco interés del personal de ventas sobre cómo se manejan los procesos que guía debe tener al indicar a los clientes como se aplican en la empresa procesos y políticas al momento de que el cliente entregar información no lo hace de manera correcta o nos da información incompleta lo que demora las aprobaciones o la gestión de cobranza ya que no quedan claras las condiciones del crédito.

La empresa empieza perder imagen corporativa con la competencia cuando un cliente es mal atendido y con estas quejas se acerca pedir un cupo de crédito a la

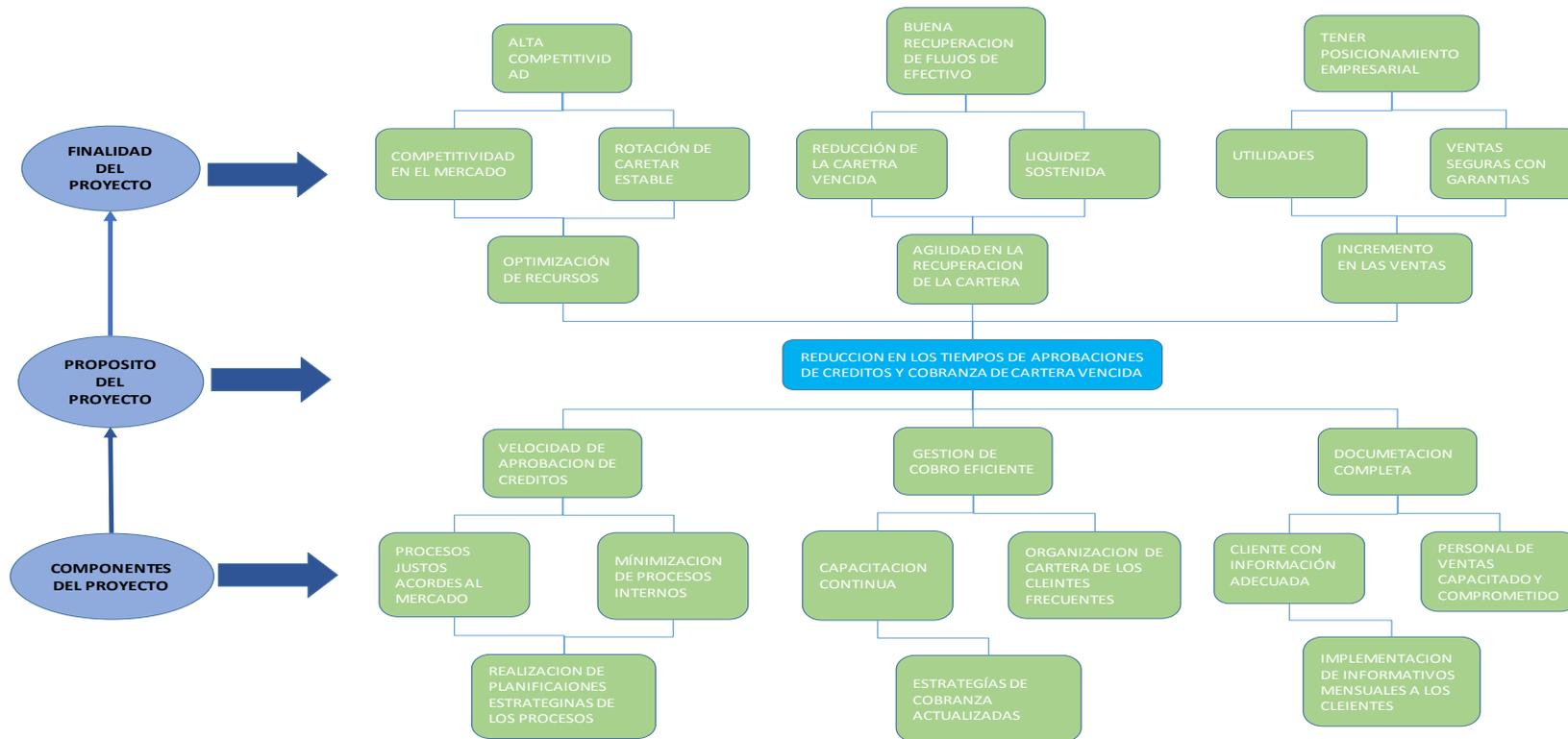
Reestructuración de las políticas para procesos crediticios y cobranzas en la empresa LA LLAVE S.A. DE COMERCIO, de la ciudad de Quito, para agilizar los tiempos de aprobación de créditos y reducción de cartera vencida.



competencia y esta le atiende de mejor manera se pierden ventas importantes, clientes importantes y potenciales así perdemos utilidades que preocupan a la dirección de la empresa.

3.02 ÁRBOL DE OBJETIVOS

Gráfico No. 4



Elaborado por: Geovanna Cabrera



Debemos realizar una planificación estratégica para mejorar los procesos internos que se tiene en las aprobaciones de crédito así estar acorde con el mercado y dar un servicio eficiente a nuestros clientes reduciendo tiempos en las aprobaciones con esto optimizaremos los recursos con los que cuenta la empresa dando una justa competencia con el mercado que da los mismos servicios.

Al dar capacitación continua al personal de crédito sobre nuevas estrategias de cobranza y atención al cliente mejorara la gestión de cobro en tiempos y la reducción de la cartera vencida para poder obtener una liquidez sostenible que nos permita realizar las transacciones requeridas normalmente para mantener la empresa .

Al información a nuestros clientes sobre nuestros procesos y políticas mediante nuestra página web, informativos escritos o personalmente mediante nuestro personal de ventas ellos estarán informados y sabrán si requieren realizar transacciones con nuestra empresa así tendremos ventas más seguras y con esto generar utilidad.



CAPITULO IV

4.01 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Cuadro No. 3

MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS							
OBJETIVOS	Impacto sobre el propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	factibilidad Social	Factibilidad Política	TOTAL	CATEGORÍAS
Minimización de procesos	4	3	4	3	4	18	MEDIA ALTA
Capacitación continua	3	4	3	4	4	18	MEDIA ALTA
Reducción de la cartera vencida	4	3	3	3	3	16	MEDIA ALTA
Liquidez sostenible	4	3	4	3	4	18	MEDIA ALTA
Reducción de tiempos de aprobación de créditos	4	3	3	3	3	16	MEDIA ALTA
TOTAL.	19	16	17	16	18	86	

Elaborado por: Geovanna Cabrera



Al analizar la matriz de análisis de alternativas podemos darnos cuenta que los objetivos como: Minimizar los procesos, capacitación continua, reducción de cartera vencida, liquidez sostenible y reducción de tiempos de aprobación de créditos tiene un impacto medio alto todo esto lograremos con la ayuda y compromiso de todo el personal de la sucursal en Quito sea el de crédito como los vendedores ya que estos deben trabajar en conjunto para mejorar la utilidad de la empresa.

Para todo esto se cuenta con factibilidad técnica, financiera, social y política dentro de la empresa.



4.02 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

Cuadro No. 4

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LOS OBJETIVOS						
OBJETIVOS	Factibilidad de lograrse	Impacto en Género	Impacto ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	TOTAL
	Si es factible por que los costos son más bajos que los beneficios	Se aplicaran sin distinción de género	Se reducir la impresión de hojas innecesarias	Genera un nivel de confianza en sus clientes	Se mantiene procesos a pesar de cambios gerenciales	25-21 Medio alto
	Se contará con técnicas y tecnologías de punta	Se benefician tanto hombres como mujeres	Se mantendrá la información en software			25-21 Medio alto
	Hay un presupuesto sostenido					25-21 Medio alto
	Fortalece el crecimiento de la sociedad y la calidad de vida	Incentiva la igualdad de género no a la discriminación	Se apoyara a la gestión verde empresarial		liquidez sostenible para pago proveedores	25-21 Medio alto
	Existen políticas gubernamentales y empresariales	La constitución garantiza la igualdad de género				25-21 Medio alto
DEMORA EN LA APROBACIÓN DE CREDITOS Y COBRANZA DE CARTERA VENCIDA	19	16	17	16	18	86

Elaborado por: Geovanna Cabrera

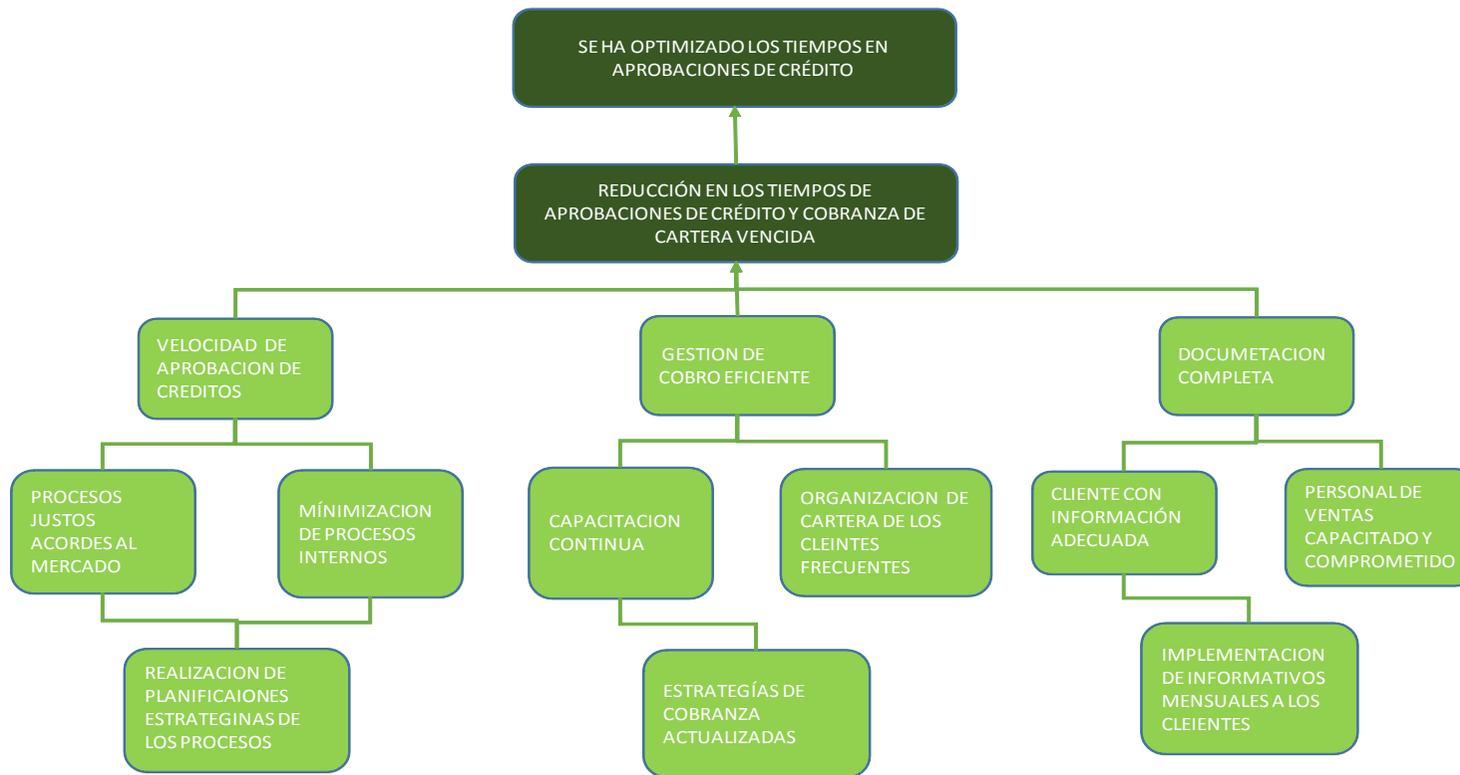


Después de analizar la matriz de análisis de objetivos se analizan los obstáculos para realizar el proyecto de la reestructuración de las políticas para procesos crediticios en la empresa LA LLAVE S.A. DE COMERCIO en la ciudad de Quito, para agilizar los tiempos de aprobación de crédito y reducción de cartera vencida y no se tienen ninguno ya que es factible de lograr por que los beneficios son más altos que los costos, se contara con técnicas y tecnologías de punta, se aplicara a todo tipo de persona sin distinción de género ayudara al medio ambiente al reducir la impresión de hojas innecesarias.

Al mejorar los procesos se dará a los clientes confianza en nuestra empresa se tendrá el apoyo en general del personal de toda nuestra empresa en la sucursal de Quito.

4.03 DIAGRAMA DE ESTRATEGÍAS

Gráfico No. 5



Elaborado por: Geovanna Cabrera



Para optimizar los tiempos en procesos de aprobaciones de crédito y de la cobranza de cartera vencida tendremos que realizar planificaciones estratégicas para evitar procesos innecesarios y que en otras empresas dentro del mercado no están aplicándolas, con estrategias nuevas de cobranza mediante capacitaciones al personal realizaremos una gestión eficiente reduciendo tiempos y logrando mantener una liquidez sostenible en la empresa. Al comprometer al equipo de trabajo y todo el personal de la empresa todos navegaremos con el mismo objetivo el de que las ventas sean grandes y se tenga utilidad.



4.04 MATRIZ DE MARCO LOGICO

Cuadro No. 5

MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN DEL PROYECTO Disminuir los tiempos en aprobaciones de créditos y cobranza de cartera vencida	El 80% de solicitudes de crédito aprobadas en menos de 48 horas de ser entregadas. Reducir la cartera vencida en menos del 25 % dentro del año siguiente	Cuadros estadísticos históricos Encuestas a los clientes sobre la atención oportuna	Las aprobaciones de crédito se regularizan en días estándar máximo 48 hora y la cartera vencida se reduce en un 50%
PROPÓSITO DEL PROYECTO Reducción de los tiempos y reestructurar los procesos en las políticas de crédito	De los procesos ya establecidos reestructurar un 80% de estos	Análisis de comparación procesos anteriores y nuevos procesos	
COMPONENTES DEL PROYECTO 1. Minimización de procesos internos 2. Capacitación continua 3. Clientes con información adecuada 4. Organización de la cartera clientes frecuentes		Registro de las ventas de crédito a nuevos clientes Evaluación al personal del departamento sobre nuevas técnicas	La Gerencia General aprueba nuevas políticas de procesos en Crédito y Cobranza

Reestructuración de las políticas para procesos crediticios y cobranzas en la empresa LA LLAVE S.A. DE COMERCIO, de la ciudad de Quito, para agilizar los tiempos de aprobación de créditos y reducción de cartera vencida.



ACTIVIDADES DEL PROYECTO	PRESUPUESTO		
1.1. reorganizar los procesos por importancia			Se elimina el paso de documentación en distintas áreas
1.2. Eliminar procesos repetitivos y burocráticos			El personal de crédito se capacita cada tres o seis meses
1.3. Establecer en la política los procesos a seguir			La jefatura de crédito realiza un manual de políticas de crédito actualizándose cada año según el mercado
2.1. Realizar un presupuesto anual sobre capacitaciones			Elaboración de una base de datos en carpetas virtuales de la cartera
2.2. impartir capacitaciones trimestrales internas sobre procesos	Personal área de crédito \$ 50.00		
2.3. Impartir capacitaciones externas sobre estrategias de cobranza	Personal área comercial \$500.00		
3.1. Realizar un manual de información sobre requisitos para créditos	Personal área crédito \$1,5000.00		
	Impresiones \$100.00		
	Anillados \$100.00		



3.2. Subir información a la página de la empresa para información general			
3.3 Realizar reuniones mensuales con los vendedores sobre las políticas y procesos y ellos a su vez a sus clientes.	Break para los vendedores	\$32.50	
	Material didáctico	\$10.00	
4.1. Analizar los clientes en la base de datos para saber los clientes activos			
4.2. Archivar la documentación suficiente sobre los clientes			
4.3 Separar por categoría de clientes (problemas y no problemas)			
4.4 ingresar información al computador para evitar demasiados papeles	Compra de una memoria	\$???	

Elaborado por: Geovanna Cabrera



CAPITULO V

5.01 ANTECEDENETES

En la biblioteca virtual de la universidad estatal de milagro, se encuentra la tesis de proyecto “Análisis de la cartera vencida en la liquidez que tiene la empresa PURATOXIC S.A. en la ciudad de Guayaquil en el año 2013.” cuyas autoras son Carrasco Jarrín Mercedes del Rocío y Tumbaco Lara Ingrid del Jesús y en cuyas conclusiones dice: “El mejoramiento del departamento de Crédito y Cobranzas portará al buen desempeño de la organización, con el respectivo cuidado de los recursos de la empresa, y superar el nivel de cartera vencida a niveles normales que tantos problemas serios han traído al flujo de efectivo que afecta principalmente el pago a proveedores. Se evidencia en la Empresa el grave problema de cartera vencida, por cuanto no se han cumplido los pasos para dar crédito a clientes que cumplan con los pagos a tiempo. La selección de los clientes es uno de los principales motivos para que los mismos se encuentren en mora, por los múltiples problemas sociales, políticos y económicos de los mismos.



5.02 DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA

5.02.01 Enfoque de la Investigación

En el enfoque del proyecto se utilizará el método cuantitativo, recolectando datos estadísticos y realizando comparaciones numéricas para su análisis.

5.02.02 Modalidad básica de la Investigación

El proyecto está dirigido a la reestructuración de las políticas para procesos crediticios y cobranzas en la empresa LA LLAVE S.A. DE COMERCIO, de la ciudad de Quito, para agilizar los tiempos de aprobación de créditos y reducción de cartera vencida; bajo la modalidad de investigación de campo y documental, a través de entrevistas.

5.02.03 Tipo de investigación

El proyecto se dirige al desarrollo de nuevas políticas, o reestructuración de las ya existentes en los procesos de aprobaciones de crédito y recuperación de cartera.

Este proyecto se debe apoyar en una investigación de campo, documental histórica y cuantitativa.

Investigación cuantitativa.- Ya que la investigación cuantitativa mide la cantidad o la compara con registros anteriores y trata de proyectar al futuro, el

Reestructuración de las políticas para procesos crediticios y cobranzas en la empresa LA LLAVE S.A. DE COMERCIO, de la ciudad de Quito, para agilizar los tiempos de aprobación de créditos y reducción de cartera vencida.



proceso de medición es fundamental para la investigación cuantitativa utilizando la estadística.

Documental.- Ya que se basa en los datos encontrados en documentos históricos para revisarlos, analizarlos y compararlos y poder realizar la nueva política crediticia.

5.02.04 Etapas de la Investigación

- La llave S.A. de Comercio al momento se encuentra con una cartera vencida en más de 61 días en su sucursal Quito y con valores muy altos que afectan a la liquidez de esta, así como también la demora en las aprobaciones de créditos a clientes por lo que se han perdido muchos de ellos y ventas importantes ya que han optado por ir a la competencia que tienen tiempos mucho más bajos.
- Trataremos de minimizar los tiempos en las aprobaciones de crédito acordes al mercado y nuestra competencia, se capacitara al personal de crédito para la realización de una cobranza más efectiva utilizando estrategias actualizadas y manejando de mejor manera la cartera.
- Se realizará las evaluaciones por cumplimiento por objetivos de cartera al personal del área en base a los últimos dos años para ir reduciendo la cartera de manera progresiva, así también en estandarizar los procesos y poner tiempos límites para estas aprobaciones.



5.02.05 Población y Muestra

Para este proyecto la población es pequeña por lo que no se calculará muestra, se lo realizará a clientes potenciales y al personal de ventas de empresa en la sucursal de Quito, siendo estos de la siguiente manera: (anexo 4)

Clientes potenciales 10

Personal de ventas gerentes de división. 10

5.02.06 Recolección de la muestra

La información para el proyecto se obtendrá directamente de la empresa en la base de datos, en históricos de clientes y de carteras años anteriores, también se hará mediante entrevistas a los vendedores y a clientes potenciales.

5.02.07 Técnicas de recolección de datos

Silva y Pelachano (1979, 13) la definen de la manera siguiente: "Es una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación asimétrica".

Román y Pastor (1984, 279) la consideran según los objetivos que persigue y en función de los sujetos a quien/es vaya destinada, por lo que la definen como: "Una

Reestructuración de las políticas para procesos crediticios y cobranzas en la empresa LA LLAVE S.A. DE COMERCIO, de la ciudad de Quito, para agilizar los tiempos de aprobación de créditos y reducción de cartera vencida.



conversación organizada con objetivos flexibles usada como medio de orientación personal, escolar y profesional del alumno, así como una orientación a padres, resto de profesores y PND".

Cabrera y Espín (1986, 229) hacen un intento por agrupar todos los factores que recoge la entrevista y la definen como: "Comunicación <cara a cara> entre dos o más personas, que se lleva a cabo en un espacio temporal concreto y entre las que se da una determinada intervención verbal y no verbal con unos objetivos previamente establecidos".

Otros autores como Lázaro y Asensi (1987, 287) definen la entrevista como "Una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar".

5.02.08 Validez de la información

Para Messick (1980; p.1015) «la validez de constructo es el concepto unificador que integra las consideraciones de validez de contenido y de criterio en un marco común para probar hipótesis acerca de relaciones teóricamente relevantes».

Asimismo, Cronbach (1984; p.126) refiere que «la meta final de la validación es la

explicación y comprensión, y por tanto, esto nos lleva a considerar que toda validación es validación de constructo»

Pérez-Gil, José Antonio; Chacón Moscoso, Salvador; Moreno Rodríguez, Rafael (2000). «Validez de constructo: El uso del análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez». *Psicothema* **12** (Suplem. 2): pp. 442-446. ISSN0214-9915. Consultado el 16 de febrero de 2011.

5.02.09 Técnicas de análisis de datos

Se analizarán los datos de la información obtenida mediante entrevistas e información histórica donde se tomaran valores representativos para la comparación de la cartera y de los créditos otorgados entre los 3 años anteriores años de la empresa.

El análisis de datos consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio. Todas estas operaciones no pueden definirse de antemano de manera rígida. La recolección de datos y ciertos análisis preliminares pueden revelar problemas y dificultades que des actualizarán la planificación inicial del análisis de los datos. Sin embargo es importante planificar los principales aspectos del plan de análisis en función de la verificación de cada una de las hipótesis, que estas definiciones condicionarán a su vez la fase de recolección de datos.



5.03 FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

37

5.03.01 Se reformaran las políticas y procesos para la aprobación de créditos de manera eficiente y disminución en cartera vencida aprovechando los tiempos y reduciendo el papeleo innecesario, así se podrá ajustar los días de cartera con los días reales que se les otorga de crédito a los clientes al momento de su calificación la cual se deberá hacer en un tiempo mínimo de 48 horas evitando el papeleo y la burocracia en las aprobaciones.

Al reformar las políticas y procesos aplicando nuevas estrategias de cobranza reduciendo tiempos de rotación esto nos ayuda a mantener una liquidez sostenible para cumplir con las demás obligaciones de la empresa.

POLÍTICAS Y PROCESOS DE CRÉDITO

INTRODUCCIÓN

La elaboración de una sólida política de crédito puede ayudar a las organizaciones a entender mejor como trabajar, cómo recaudar, y que problemas podrían existir que impida tener un mejor flujo de efectivo, la política de crédito debe ser de carácter orientativo para asegurar que todas las actividades que en su conjunto constituyan el ciclo de cobranzas, si se las aplica de manera más eficiente se podrá reducir el plazo del ciclo de cobranza a lo más bajo posible y asimismo apoyar los objetivos de la compañía.



El propósito de la política de crédito es apoyar el negocio, minimizar el riesgo de créditos incobrables y mejorar la planificación del flujo de caja y atender de mejor manera y más rápido a los clientes.

Personal de La Llave S.A. de Comercio sucursal Quito

Todo el personal que labora en la empresa sea área comercial, logística, administrativa y crédito debe conocer de las políticas y procesos crediticios que tiene la empresa a fin de que todos estemos en capacidad de dar información a nuestros clientes para realizar una venta exitosa, la empresa es un ciclo de procesos en la que deben estar acordes todos, engranados entre sí para que fluya las ventas y se pueda atender de mejor manera al cliente sin demoras y que este esté informado de cómo son nuestras políticas en cuanto a cobranzas y otorgamientos de créditos.

Al mantener la información fluida nuestro movimiento de efectivo se hará sostenible y podremos contar con información real de cuanto tendremos en nuestras cuentas al momento de realizar pagos o comprar nuestro stock.

El personal del área de cobranza debe conocer nuevas técnicas, procesos y estrategias, que puestas en práctica reduzcan los índices de cartera vencida orientándose a competencias como:

- Administrar el riesgo
- Planear la gestión de cobranza
- Implementar estrategias efectivas de cobranza
- Fidelizar al deudor mediante un buen servicio

Aching, A y Murillo D. (2011) señalan que dos son las reglas de oro para los créditos

1. "No existen malos clientes, sino créditos mal evaluados"
2. "En los créditos se deben financiar negocios y no financiar problemas"

5.03.02 Resultados obtenidos de la entrevista aplicada para la reestructuración de las políticas y procesos crediticios.

El cliente interno como es el personal de ventas quien su función es la de vender y tratar de dar ingresos a la empresa se les realizó una entrevista a 10 de ellos quienes indicaron no conocer las políticas existentes de crédito o no tenerlas claras, adicional de que su queja en la demora y la burocracia para aprobaciones de crédito fue grande.

Indican que se solicita demasiados documentos y que muchas de las veces no saben cuáles son indispensables o con cuántos de ellos podrían iniciar el trámite de cupos de crédito y poder realizar su venta.

Se realizó una entrevista a 10 clientes potenciales para saber que opinan sobre nuestro servicio de crédito directo y cuanto les ayuda esto para sus compras.

De este tema los clientes externos nos indicaron que cuando se quiso aprobar los créditos fue un trámite muy largo y lleno de papeles que son de fácil acceso mediante internet, adicional que cuando se les aprobó el crédito no se les había

Reestructuración de las políticas para procesos crediticios y cobranzas en la empresa LA LLAVE S.A. DE COMERCIO, de la ciudad de Quito, para agilizar los tiempos de aprobación de créditos y reducción de cartera vencida.



indicado de cuánto y cómo son las condiciones de este por lo que a veces tiene inconvenientes y cancelar a tiempo sus créditos en sus primeras compras.

5.03.03 Nuevas políticas de crédito.

Se quiere minimizar el riesgo crediticio de la compañía realizando un buen análisis de crédito y buscando estrategias de gestión de cobros, por lo que se desea reestructurar las políticas existentes y si fuera necesario incrementar o disminuir procesos.

1. Cliente nuevo que requiera crédito debe llenar la solicitud de crédito, firmarla el representante legal y adjuntar los documentos indicados en el anexo, en caso de estar incompleta no se recibirá o queda bajo criterio del jefe nacional de crédito.(anexo 3)
2. Los documentos anexos podrán ser digitales a excepción de la solicitud que si debe ser original. (anexo 4)
3. Los documentos se ingresarán a una base de datos para formar carpetas digitales de cada cliente y así evitar el desperdicio de papel.
4. Si los clientes habituales de la compañía solicitan aumento de cupo o tiempo de crédito de procederá con la actualización de la información para el respectivo análisis.



5. El tiempo para presentar el informe sobre la solicitud de crédito o actualizaciones será de 2 días hábiles, de no encontrar toda la información se notificará por correo al departamento comercial.

6. Las personas encargadas de la calificación deberán anexar a la solicitud Buro de crédito, cumplimiento de obligaciones al SRI, superintendencia de Compañías, certificado de no ser contratista incumplido con el Estado y del consejo nacional de la judicatura en caso de tener demandas legales.

7. Se manejan tres tipos de crédito
 - Crédito corriente (30 días y orden de compra)
 - Crédito Sector Público (condiciones en el portal)
 - Crédito con financiamiento (superan los 30 días, firma de contrato, tabla de amortización, anticipo mínimo del 30 %)

8. Niveles de aprobación serán:

NIVELES	MONTO	PLAZO
Jefa Administrativo Quito	\$ 50,000.00	180 días
Gerencia Financiera y/o jefe Nacional de Crédito	\$ 80,000.00	360 días
Gerente General	\$ 150,000.00	abierto
Presidente	\$ 300,000.00	abierto
Directorio	más de \$ 300,000.00	abierto



9. Se solicitará como garantía a los clientes un pagaré que se revisará anualmente o cuando se actualice de esto se llevara un control.(anexo 5)

10. El departamento de crédito no procederá a liberar las órdenes de pedido en las siguientes causa:
 - Estar fuera del cupo de crédito
 - Por cheques protestados
 - Por facturas con más de 15 días vencidas
 - Por falta de entrega de respaldos

11. El departamento de crédito cambiará las condiciones del crédito ya se reducción del cupo o del plazo en el trimestre cuando haya presentado morosidad por más de 15 días o cheques protestados por dos ocasiones en el trimestre.

12. El departamento de crédito cerrará el crédito a un cliente por las siguientes causas:
 - Por tres o más pagos atrasados consecutivos
 - Por tres protestos de cheques, ya sea por insuficiencia de fondos, cuenta cerrada o firma inconforme.

13. En caso de que el cliente caiga en mora por más de 30 días se cobrará el interés de mora, calculados a la tasa vigente en el mercado desde la fecha de vencimiento hasta que realice la cancelación.

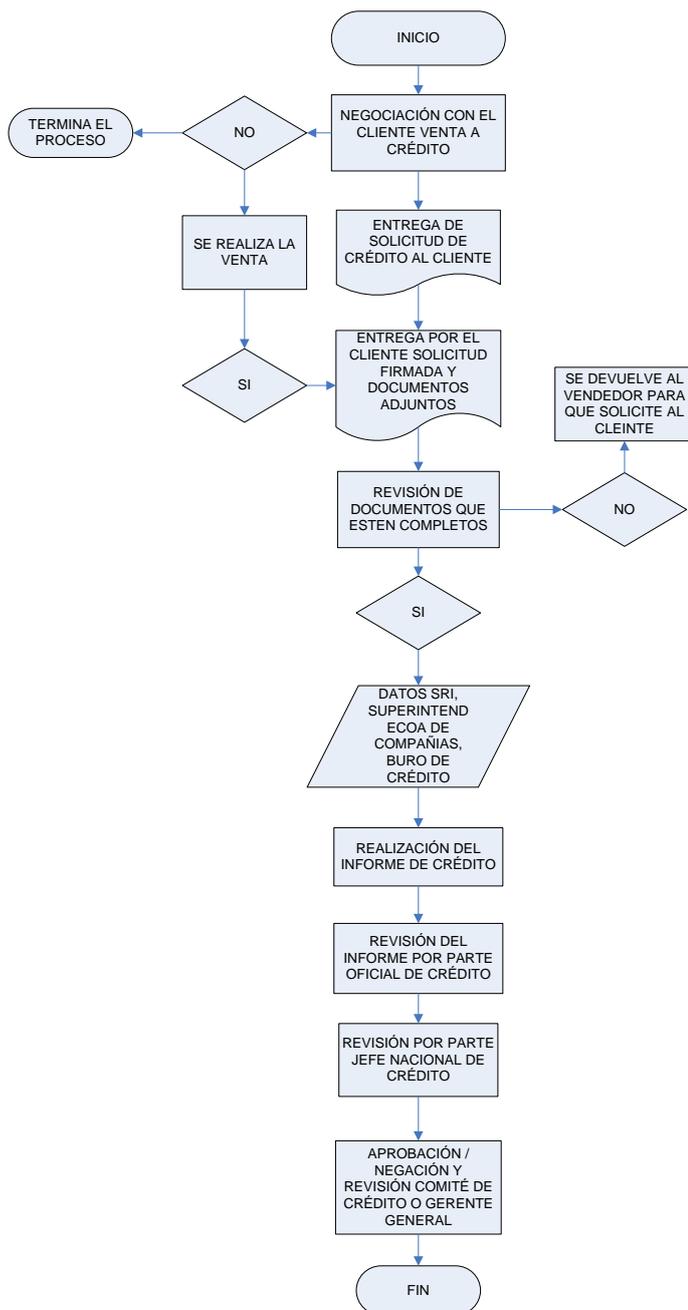


14. Las recaudaciones se pueden recibir mediante transferencia bancaria, depósitos, o cheque cruzado a nombre de la empresa.
15. Si la recaudación es en cheque es responsabilidad de las personas que realizan la cobranza de verificar:
 - Que el cheque sea del cliente, no cheques de terceros
 - Que el cheque se encuentre girado correctamente.
16. El personal de cobranza deberá realizar la gestión de cobro aplicando estrategias efectivas de cobranza por lo que se les capacitará trimestralmente.
17. El personal de cobranza realizara el cobro mediante:
 - Llamadas telefónicas
 - Visita personalizada
 - Envío de correo electrónicos
 - Envío de comunicaciones solicitando el pago.
18. Pago de comisiones al personal de cobranza acordes al mercado y que incentiven el mejor desenvolvimiento.
19. El departamento de crédito deberá realizar reuniones quincenales para revisión de cartera y posibles problemas.

5.03.04 FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

Proceso anterior de aprobaciones de crédito

Figura No.2



Elaborado por: Geovanna Cabrera



En el proceso actual con las políticas que tiene la empresa los cupos máximos para aprobaciones de crédito son de \$ 10,000.00 y de hasta 30 días que normalmente se lo hace pero cuando se realizan ventas de valores más grandes como son las maquinarias que vendemos esto tiene un trámite burocrático como: El vendedor debe llevar a su cliente la solicitud o enviar a dejar con el mensajero, el cliente debe entregar papeles, todos en original si no los tienen se le devuelve al vendedor todos los papeles para que solicite de nuevo a su cliente y dilata más el tiempo, luego cuando están todos completos actualizados y originales se realiza un informe que hace la asistente para que luego lo revise la jefa de sucursal, con su revisión lo pasaba al jefe nacional de crédito quien lo vuelve a revisar y se reúne en comité de crédito con el gerente general, el gerente de división de la línea que está vendiendo y lo vuelven a revisar entre todos para ver si se le da el crédito o no.

Este trámite pasa de manos en manos sin hacer modificaciones y es donde se pierde tiempo que en el mejor de los casos esta respuesta de aprobación o negación lleva de cuatro a cinco días, muchas de las veces el cliente ya ha cotizado en la competencia y con más facilidad y menos procesos se lo aprueban y se pierde ventas importantes.

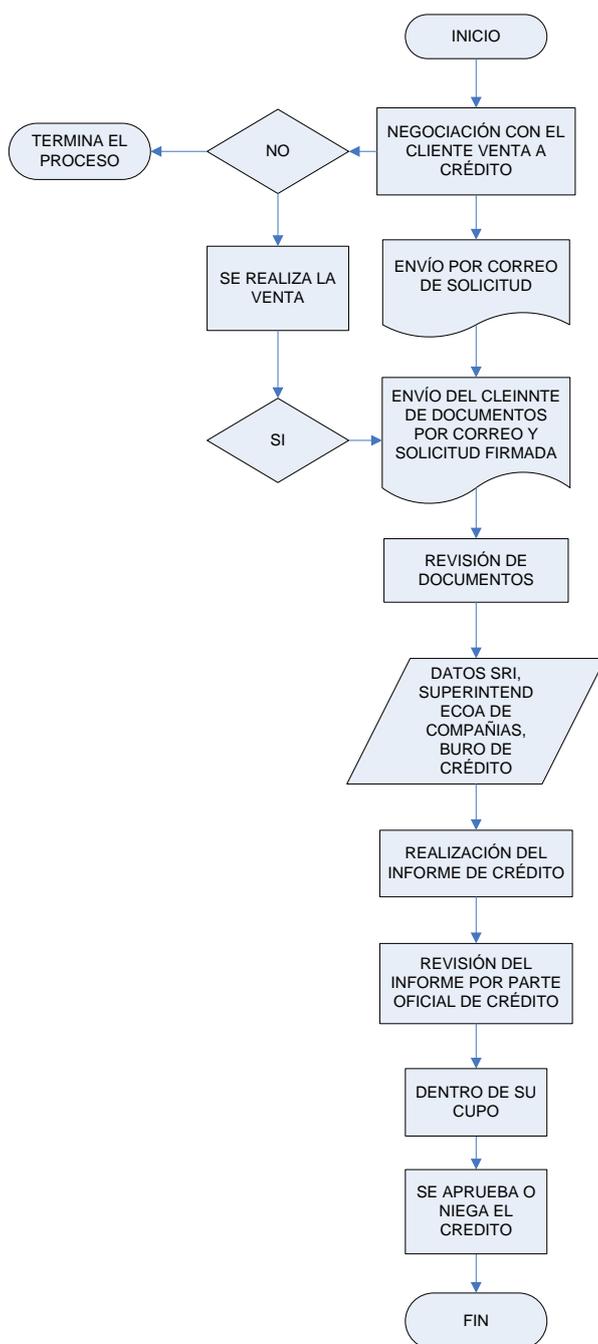


Adicional de que cuando están aprobados los créditos el departamento no le informa directamente al cliente sino al vendedor y este no informa de manera correcta todas las condiciones en las que se aprobó el crédito por lo que en el momento de realizar la gestión de cobranza se tiene dificultades e inconvenientes con los clientes ya que a veces las condiciones que como departamento de crédito de tiene no solo las que él conocía.

Proceso nuevo de la aprobación de crédito con la reestructuración

47

Figura No. 3



Elaborado por: Geovanna Cabrera



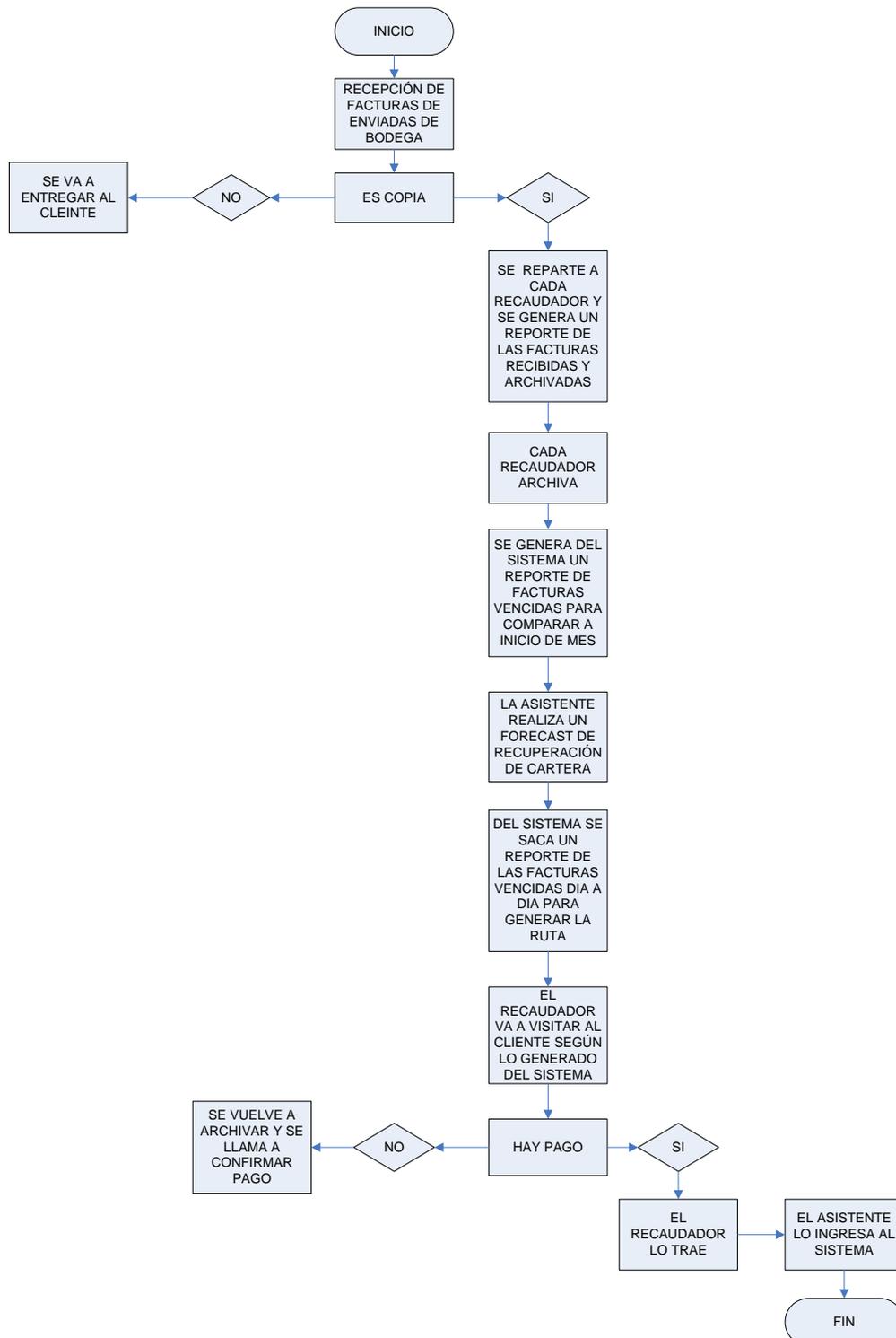
En el nuevo proceso la solicitud ya es digital se le envía por correo al cliente luego por este mismo medio nos adjunta todos los documentos escaneados que fueron solicitados de igual manera la solicitud firmada para adelantar el trámite hasta que el estas solicitud llegue en original, realiza el informe la asistente y pasa a la jefe de sucursal quien en nuevas políticas a aumentado su cupo de aprobación y puede dar una respuesta a esta solicitud en más o menos en dos o tres días.

Con este nuevo proceso se reducen de cinco días a dos quiere decir en un 40% de rapidez y mejorando la atención e incrementando la cartera de clientes.

Al momento de estar aprobados los créditos se le comunica tanto al vendedor como al cliente de su aprobación y condiciones mediante mail de soporte de aceptación.

Proceso anterior de recuperación de cartera

Figura No.4



Elaborado por: Geovanna Cabrera

Restructuración de las políticas para procesos crediticios y cobranzas en la empresa LA LLAVE S.A. DE COMERCIO, de la ciudad de Quito, para agilizar los tiempos de aprobación de créditos y reducción de cartera vencida.



En esta función como en casi todas las funciones de la empresa se realizan demasiados procesos muchos de estos innecesarios y duplicados que desgastan los recursos sean estos tecnológicos, financieros y el talento humano que intervienen muchas personas para realizar una y otra vez lo mismo.

Al departamento de crédito nos llegan a diario las facturas sean estas originales o solo la copia para la gestión de cobro, las recibe la asistente las cuadra con el sistema hace un reporte en Excel lo guarda y pasa estas facturas a los recaudadores para que las vuelvan a revisar y si son originales se llevan a entregar al cliente traen la copia firmada para la gestión pero la entregan nuevamente en bodega para su reporte, luego nos la vuelven a subir y se realiza el mismo paso anterior de revisión de la asistente, y luego recaudadores quienes la archivan y hacen el reporte para bajar a bodega.

Con las copias rosadas de todo lo facturado al final de mes se saca un reporte en el sistema de la cartera para realizar el forecast de cobranza, se imprime y la asistente de crédito coloca estimado lo que se va a cobrar, lo pasa a la jefe de crédito en Quito para que lo revise y ella lo pasa nuevamente al jefe nacional de crédito para que el haga un informe para gerencia.

Luego se entrega el forecast a cada recaudador para que lo revisen y sepan cuanto es lo que deben cobrar al mes; diariamente el asistente genera las facturas vencidas para que el recaudador vaya a visitar al cliente sin distinción de fechas de pago, si no

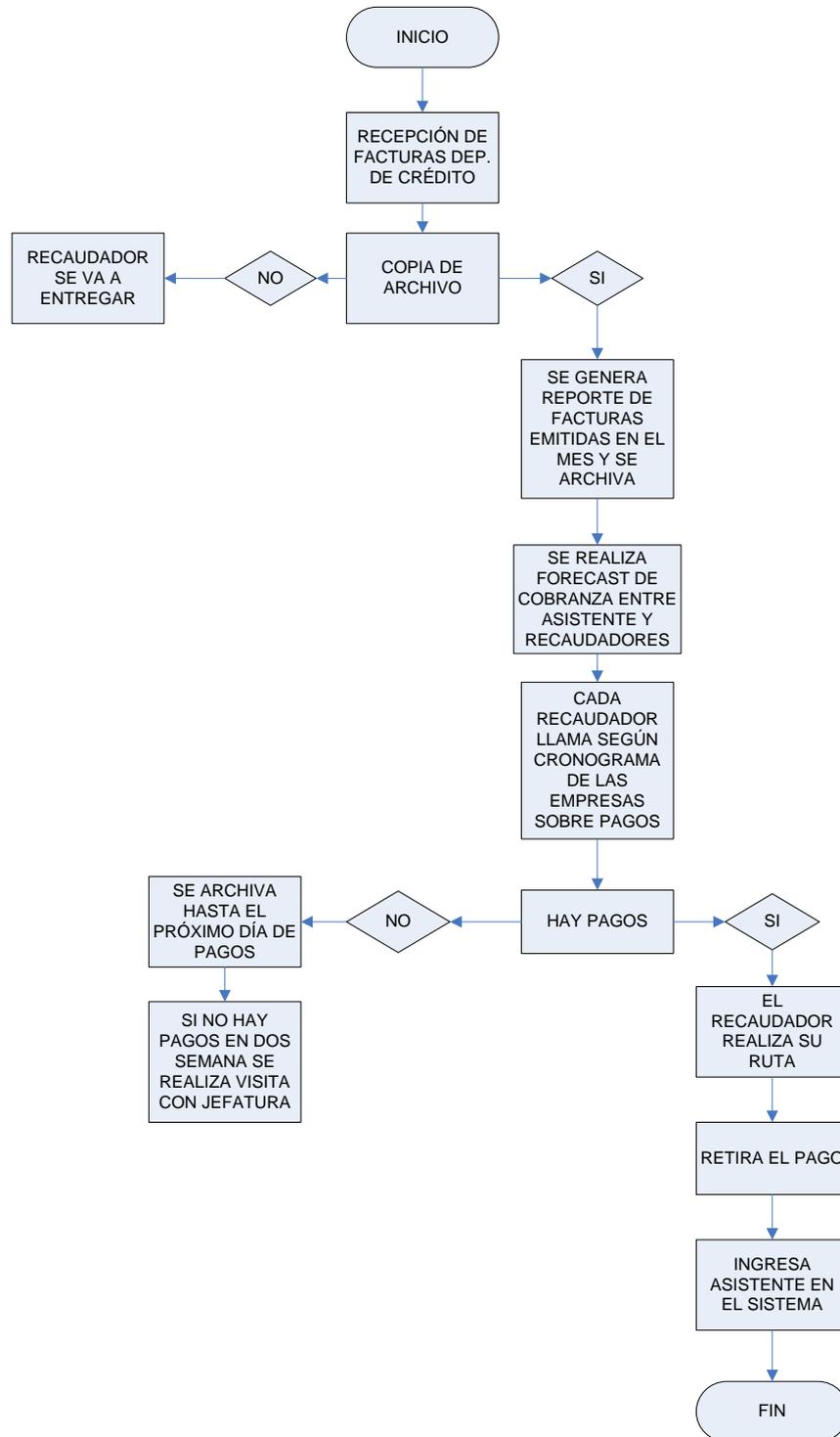


hay pago regresa e indica que no es el día de pagos y que debe regresar otro día, la asistente vuelve a llamar y confirma para el día que le indicaron al recaudador que son días de pago según sus cronogramas. Este proceso se lo realiza a diario con todas las facturas que se vencieron ese día.

Proceso nuevo de recuperación de cartera con la reestructuración

52

Figura No.5



Elaborado por: Geovanna Cabrera

Reestructuración de las políticas para procesos crediticios y cobranzas en la empresa LA LLAVE S.A. DE COMERCIO, de la ciudad de Quito, para agilizar los tiempos de aprobación de créditos y reducción de cartera vencida.



Como en el proceso anterior las facturas emitidas suben al día siguiente de bodega, entregan a la asistente y ella lo cuadra con el sistema, las archiva y genera el reporte para su archivo y para bodega, si las facturas son originales el recaudador se lleva a entregar al cliente y la regresa al departamento de crédito para su archivo.

El recaudador diariamente si la factura no ha venido con la firma de recibí conforme llama al cliente para confirmar su recepción que no haya inconvenientes con la factura para luego cuando este por vencerse se pueda gestionar el pago.

El primer día hábil del mes siguiente se genera un reporte de cartera con toda la facturación para realizar el forecast de cobranza, se reúnen entre los recaudadores, la asistente y jefe sucursal Quito para colocar los valores aproximados a cobrar ese mes, este reporte se lo pasa al jefe nacional de crédito para su reporte a gerencia.

Según cronograma de pagos de cada cliente se llama a gestionar el pago y si lo confirman se acerca el recaudador y solicita el cheque ya confirmado, lo trae a la empresa y se ingresa en el sistema.

Si el pago no se confirma en dos semanas seguidas se les emite una carta al cliente y la jefa de crédito o la asistente realiza una visita al cliente para saber el motivo de su demora.



CAPITULO VI

6.01 RECURSOS

Para la realización del proyecto se necesitara los siguientes recursos que a continuación describimos:

6.01.01 Recurso Humano

La estudiante que realizara el proyecto de Reestructuración de las políticas de procesos crediticias y cobranzas, el tutor y lector que serán la guía para la elaboración del proyecto y el lector.

6.01.02 Recursos tecnológicos y materiales

- Internet para realizar consultas
- Resmas de papel
- Tóner de impresora
- Fotocopias de libros

6.02 PRESUPUESTO

El plan de proyecto tendrá un costo de:

Cuadro No.6

No.	CANT.	DESCRIPCIÓN DEL GASTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1		RECURSOS HUMANOS		
	30 horas	Tutorías del proyecto	\$ 6,66	\$ 199,80
2		RECURSOS TECNOLOGICOS Y MATERIALES		
	530 horas	Internet	\$ 0,80	\$ 424,00
	2	resmas de papel	\$ 3,65	\$ 7,30
	1	tóner de impresora	\$ 70,00	\$ 70,00
	100	fotocopias de libros	\$ 0,03	\$ 3,00
3		VARIOS		
		Varios		\$ 100,00
TOTAL PRESUPUESTOS				\$ 804,10



6.03 CRONOGRAMA

Cuadro No. 6

CRONOGRAMA																							
	MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE												
Contexto	x																						
Justificación		x																					
Definición del problema central Matriz T			x																				
Mapeo de Involucrados				x																			
Matriz de análisis de involucrados					x	x																	
Árbol de problemas						x	x																
Árbol de objetivos							x	x															
Matriz de análisis de alternativas								x															
Matriz de análisis de impacto de los objetivos									x														
Diagramas de estrategias									x														
Matriz de Marco Lógico										x	x												
Antecedentes (de la herramienta o metodología que propone como solución)											x												
Descripción (de la herramienta o metodología que propone como solución)												x											
Formulación del procesos de aplicación de la propuesta													x	x									
Recursos																					x		
Presupuesto																					x		
Cronograma																					x		
Conclusiones y Recomendaciones																					x		
Entrega de borradores																						x	
Entrega de empastado																						x	
Defensa del proyecto																						x	

Elaborado por: Geovanna Cabrera



CAPITULO VII

7.01 CONCLUSIONES

La empresa por razones de crédito y otras más ha dejado de ser competitiva en el mercado ha perdido su posicionamiento y reconocimiento, entre las más fuertes causas de pérdida de ventas y clientes se enfoca más al departamento de crédito ya que con sus demoras en aprobaciones de crédito el cliente opta por ir a la competencia y realizar sus compras de manera más rápida y simple.

Esto genera conflictos en los clientes tanto externos como internos creando un malestar en la empresa que no permite que se trabaje en equipo y así mejorar utilidades que representan la estabilidad de esta empresa.

En cuanto a la cobranza de la cartera por no tener un personal comprometido y capacitado para tener nuevas estrategias y nuevos métodos de cobranza esta cartera se ha ido incrementando en vencida dando pie a diferentes problemas como es la falta de liquidez en ocasiones y quedar mal a nuestros proveedores quienes han tenido que en ocasiones suspender los despachos y nosotros quedar mal con el cliente en demoras con la entrega de mercadería ya ofrecida a una fecha establecida o generar multas por retrasos con el estado.



Dentro de los procesos de las aprobaciones de crédito al reducir en un 40 % el tiempo que tomaba otorgar este crédito a un cliente se perdían ventas importantes que representan estadísticamente una 25% de las ventas, disminuyendo la competitividad con el mercado y la utilidad que esto genera.

El servicio de crédito directo que damos en las ventas es el 75 % del total de estas y es la diferencia que se tiene con parte del mercado, al despreocuparnos de que este servicio sea lo mejor impulsamos a que nuestros futuros clientes busques nuevas ofertas con la competencia reduciendo la cartera de clientes y nuestras ganancias.

Las nuevas políticas y procesos reduce los tiempos tanto en aprobaciones de crédito como en recuperación de valores generando en primer lugar una buen ambiente entre el departamento de crédito y el departamento comercial comprometiéndose entre ellos a que la gestión sea de colaboración como una sola empresa, también la atención a nuestros clientes mejora satisfaciendo las necesidades que en el momento requieren.

Con el nuevo proceso el cliente en el momento de recibir su crédito sabe cómo son sus condiciones de pago, sus descuentos, y puede estar seguro que se lo atenderá de igual manera como se lo hizo en el momento de su solicitud optimizando su tiempo. Al saber el cliente cuando y como se le realizará la cobranza el de manera recíproca estará al día y no afectará su cuenta evitando retrasos, nosotros le evitaremos molestias al cliente con toda la información dada.



Por lo que si un crédito fue bien revisado para aprobación, fueron informados de manera correcta las condiciones a nuestros clientes y al personal que los atiende nos ayuda a que la cartera vencida se reducirá en un 50 %, la otra parte para complementar esta reducción de cartera a un 80% que es nuestra meta ya será la gestión efectiva de cobros.

Por lo que al reestructurar estas políticas toda la empresa se beneficia tanto en imagen como financieramente teniendo liquidez sostenible, compromiso al trabajo en equipo, colaboradores más preparados un departamento de crédito comprometido en que la empresa sea la mejor tanto en ventas como en los servicios adicionales que prestamos. Si se empezará con el departamento de crédito y con los procesos que más afectan pero como esto es una cadena luego seguirán todas las demás áreas y así la empresa tendrá ese posicionamiento y reconocimiento que siempre ha tenido y que con el tiempo y los inconvenientes lo estaba perdiendo, el costo que se invierte no es representativo al beneficio que se recibiría con los cambios.

Dentro de nuestra propuesta también se encuentra la parte ambiental ya que cuando se realizaba una aprobación de crédito se imprimía una cantidad de papeles que ahora tratamos de evitarlo haciendo todo electrónicamente a través de correos y documentos digitales más solo la solicitud será en original, también se crearan carpetas digitales donde se archivaría toda la información crediticia del cliente sin necesidad ocupar papel y espacio esta va a la par con las políticas del SRI con la



implantación de facturas electrónicas y evitamos las hojas innecesarias que luego son desechadas.



7.02 RECOMENDACIONES

61

En el proyecto se da una nueva idea de las políticas de procesos de crédito donde se mejora los tiempos y se evita el papeleo, la demora, los trámites largos y cansados para nuestro cliente en busca de un crédito para realizar sus compras.

También se implementan nuevas ideas sobre la capacitación y mejor manejo del personal para tener una gestión de cobranza efectiva reduciendo la cartera vencida en un 80% dando así flujo de caja, así evitar las molestias causadas cuando la gestión de cobro no se la hizo correctamente.

Se recomienda no descuidar a nuestros clientes ya que ellos son el motor de la empresa, tener un trato y agilidad en los procesos en los que ellos están implicados para así satisfacer sus necesidades, de igual manera no descuidar al personal del área de crédito dándole las capacitaciones y las herramientas necesarias para realizar su gestión de cobro.



NETGRAFIA

62

- <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1806/1/Tesis%20Cartera%20Vencida.pdf>

BIBLIOGRAFIA

- Bingham, V. D. y Moore, B. V. (1973): Cómo entrevistar: Madrid. Rialp.
- Cabrera, F.A. y Espin, J.V. (1986): Técnica de encuesta (entrevista). En Medición y evaluación educativa. Barcelona: P.P.U.
- Lázaro, A. y Asensi, J. (1987): La entrevista. En Manual de orientación escolar y tutoría. Madrid: Narcea.
- Román, J.M^a y Pastor, E. (1984): Técnicas para la entrevista. En La tutoría. Barcelona: CEAC.
- Silva, F. y Pelachano, V. (1979): La entrevista. Valencia: Facultad de Filosofía, Psicología y Ciencias de la Educación.
- Achig Meza, A.E. y Murillo Díaz, E. (2011) Modelo de gestión de cobranza para mejorar la calidad de la cartera en el Banco Nacional de Fomento Ambato-Ecuador.



ANEXOS.