

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO A TRAVÉS DE LA  
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LA OTORGACIÓN  
DE PRODUCTOS A CRÉDITO Y RECUPERACIÓN DE LA CARTERA EN  
MORA”**

**CASO: “PROVEEDORA MAGUI”**

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR A LA LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**POSTULANTES:**

Iván Castillo Catari - Cindy Ximena Mamani Prado

**La Paz – Bolivia**

## **DEDICATORIA**

A Dios que nos ha dado la vida y fortaleza para culminar con esta etapa de nuestras vidas.

A nuestros padres, por ser siempre nuestro apoyo incondicional, ellos nos enseñaron a salir adelante con esfuerzo, paciencia y perseverancia.

A nuestras familias, por estar siempre presentes y su apoyo constante en los buenos y malos momentos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos infinitamente a Dios, por habernos dado fortaleza y valor para seguir adelante aun en los momentos más difíciles.

Agradecemos a nuestros padres, por la confianza, comprensión, amor y el apoyo incondicional brindados; por corregir nuestras faltas y celebrar nuestros triunfos.

Gracias a todas las personas que nos ayudaron directa e indirectamente en la realización de la investigación.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación que tiene por título “ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO A TRAVÉS DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ORIENTADAS A LA OTORGACIÓN DE PRODUCTOS A CRÉDITO Y RECUPERACIÓN DE LA CARTERA EN MORA” surge debido a un problema identificado en la empresa PROVEEDORA MAGUI, la cual se encuentra con una carencia evidente de procesos y políticas formalmente establecidas para la otorgación de productos a crédito, afectando de esta manera a la recuperación de la cartera en mora, esto por consiguiente genera que una parte importante de los clientes están incumpliendo sus obligaciones de pago, que a su vez caen en el riesgo de ser cuentas irrecuperables y finalmente llegaría a ser una pérdida irreparable para la empresa.

El riesgo de crédito es la posibilidad de que una empresa incurra en pérdidas debido al incumplimiento del cliente en el pago de un producto o servicio vendido bajo esta modalidad, donde su forma de pago se realiza en cuotas y plazos definidos, incluyendo un costo adicional para la contraparte por ese servicio adicional; este riesgo conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad de las obligaciones pactadas.

La cartera en mora es aquel grupo de clientes o cuentas que se encuentran incumpliendo sus compromisos de pago pactados sobre un plazo establecido, el cual se estipula bajo un contrato al momento de adquirir un producto o servicio, mencionando lo anterior el presente proyecto surge como una propuesta para la administración del riesgo de crédito a través de la formulación de estrategias idóneas para la otorgación de productos a crédito y recuperación de la cartera en mora para la empresa “PROVEEDORA MAGUI”.

El método utilizado para realizar la investigación fue el inductivo puesto que, a partir de la observación y encuestas realizadas a la totalidad de los clientes con problemas de pago de la empresa (censo), se logró llegar a conclusiones importantes, la principal es que la empresa “PROVEEDORA MAGUI” carece de conocimientos y experiencia

necesaria en la colocación de productos a crédito y el manejo de la cartera en mora, para subsanar estas falencias se logró diseñar estrategias acordes a las necesidades de la empresa, se identificaron las potencialidades y debilidades en la forma de gestión empresarial descritas en un análisis matricial FODA y se presentan recomendaciones que ayudarían a mejorar el proceso crediticio de la empresa, antes y después de la otorgación de productos a crédito.

Estos resultados pueden servir para que las operaciones crediticias y las recuperaciones tengan un tratamiento acorde a las necesidades de la empresa, haciendo un uso correcto de esta herramienta de ventas actualmente utilizada en estos tipos de negocios.

**Palabras clave:** Riesgo de Crédito, Cartera en Mora y Estrategias.

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1.1.    Justificación o Aportes .....	1
1.1.1.    Justificación Teórica .....	1
1.1.2.    Justificación Práctica.....	3
1.2.    Situación Problemática.....	4
1.3.    Problema Científico.....	5
1.4.    Guía o Idea Científica.....	5
1.5.    Objeto de Estudio .....	6
1.5.1.    Misión .....	6
1.5.2.    Visión .....	7
1.5.3.    Objetivos de la Empresa.....	7
1.5.4.    Valores .....	7
1.5.5.    Organigrama.....	7
1.6.    Alcance o Campo de Acción de la Investigación .....	8
1.6.1.    Alcance Temático.....	8
1.6.2.    Alcance Temporal .....	8
1.6.3.    Alcance Geográfico.....	8
1.7.    Objetivo de la investigación .....	8
1.8.    Objetivo General .....	9
1.8.1.    Objetivos Específicos.....	9
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>10</b>
<b>DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS .....</b>	<b>10</b>
2.1.    Referencias conceptuales.....	10

2.1.1.	Estrategia.....	10
2.1.2.	Crédito.....	10
2.1.3.	Cobranza .....	17
2.1.4.	Cartera.....	20
2.2.	Contexto referencial .....	21
2.3.	Estudios previos del objeto de estudio .....	22
2.4.	Diagnóstico del Problema.....	24
<b>CAPITULO III.....</b>		<b>28</b>
<b>DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>28</b>
3.1.	Universo o Población de Estudio .....	28
3.1.1.	Características de la población empresa “PROVEEDORA MAGUI” .....	28
3.2.	Determinación del tamaño y diseño de la muestra.....	29
3.3.	Selección de métodos y técnicas .....	29
3.3.1.	Métodos.....	29
3.3.2.	Método teórico .....	30
3.3.3.	Método deductivo.....	30
3.3.4.	Método inductivo .....	30
3.3.5.	Método analítico.....	31
3.4.	Instrumentos de relevamiento de la información .....	31
3.4.1.	Recopilación y análisis documental .....	31
3.4.2.	Entrevista.....	31
3.4.3.	Cuestionarios.....	32
3.4.4.	Observación.....	32
3.4.5.	Instrumentos de la investigación.....	32
<b>CAPITULO IV .....</b>		<b>34</b>
<b>RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>34</b>
4.1.	PROCESO DE APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA .....	34
4.1.1.	Interpretación de los resultados de la entrevista .....	34

4.2. PROCESO DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL DE LA EMPRESA .....	37
4.2.1. Interpretación de los resultados de la encuesta realizada al personal de la empresa. ....	37
4.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA LOS CLIENTES .....	43
4.3.1. Interpretación de los resultados de la encuesta realizada los clientes de la empresa. ....	43
4.3.2. Conclusiones de la encuesta realizada a los clientes de la empresa.....	49
4.4. ANÁLISIS FODA .....	49
4.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	50
4.5.1. Reestructuración del organigrama y manuales de funciones .....	51
4.5.2. Desarrollo de manuales de funciones.....	52
4.5.3. Programa de capacitación .....	58
4.5.4. Políticas para la otorgación y recuperación de la mora.....	61
4.5.5. Políticas para la emisión de reportes en contabilidad .....	75
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>77</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	77
5.2. RECOMENDACIONES .....	78



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Planilla de empleados.....	8
Tabla 2. Detalle estado de cartera .....	25
Tabla 3. Deterioro de la cartera de clientes.....	26
Tabla 4. Estado de cartera en mora .....	27
Tabla 5 Análisis FODA.....	50
Tabla 6 Descripción del cargo del gerente general .....	52
Tabla 7. Cargo Jefe de Compras .....	52
Tabla 8. Descripción del cargo del contador.....	53
Tabla 9. Descripción del cargo del asesor jurídico .....	54
Tabla 10 Descripción del cargo del supervisor de crédito y cobranza.....	54
Tabla 11. Descripción del cargo del vendedor.....	55
Tabla 12. Descripción del cargo del jefe de bodegas.....	56
Tabla 13. Descripción del cargo del cajero.....	57
Tabla 14. Primer día de capacitación .....	58
Tabla 15. Segundo día de capacitación.....	59
Tabla 16. Tercer día de capacitación.....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama .....	7
Figura 2. Proceso de análisis para otorgar créditos a empresas .....	16
Figura 3 Capacitación recibida por parte de la empresa .....	38
Figura 4 Comunicación efectiva entre el personal y la gerente general .....	38
Figura 5 Frecuencia de actualización de la base de datos .....	39
Figura 6 Responsable de otorgación de créditos.....	39
Figura 7 Causa que determina la morosidad en los clientes .....	40
Figura 8 Respaldos por otorgación de crédito.....	40
Figura 9 Procedimientos para notificar retraso de pagos .....	41
Figura 10 Frecuencia de información del nivel de morosidad.....	41
Figura 11 Atención brindada por la empresa .....	43
Figura 12 Tiempo de vencimiento de crédito .....	44
Figura 13 Motivo de impedimento para el cumplimiento de pagos.....	44
Figura 14 Medios de notificación para cancelación de crédito.....	45
Figura 15 Explicación de condiciones de pago.....	45
Figura 16 Tipo de documento firmado.....	46
Figura 17 Exigencia de formas de pago.....	46
Figura 18 Formas de pago solicitada .....	47

Figura 19 Cobro de algún interés por vencimiento de crédito.....	47
Figura 20 Convenio para la facilidad de pago .....	48
Figura 21 Firma de documento que respalde responsabilidad de ambas partes .....	48
Figura 22. Organigrama funcional propuesto .....	51
Figura 23 Otorgación de créditos por productos.....	64
Figura 24 Políticas de cobro de créditos por productos .....	66
Figura 25 Políticas de recuperación de cartera a los 30 días de mora.....	68
Figura 26 Políticas de recuperación de cartera a los 90 días de mora.....	71
Figura 27 Políticas de recuperación de cartera a más de 90 días de mora .....	74

## INTRODUCCIÓN

Una de las finalidades de todas las empresas es captar cada vez más clientes y aumentar sus niveles de ventas, con ello se busca obtener cada vez mayores ganancias, en medio de todo este proceso aparece como una estrategia vital en el área comercial la de otorgar créditos de distintas naturalezas, dada esta situación, existe un nivel de riesgo que la empresa debe asumir al tomar al crédito como una estrategia para aumentar sus ingresos, de esta manera se incurre en la posibilidad de generar morosidad y hasta cierto punto de no cobrar las operaciones que realizan a lo largo de todo el proceso de otorgamiento de productos bajo esta modalidad.

La empresa “PROVEEDORA MAGUI” se dedica a la venta y distribución de material de escritorio y productos de limpieza, esta organización más allá de realizar ventas al contado, aplica también la política de autorizar créditos con el propósito de conseguir nuevos clientes y mantener a los actuales.

Según la gerente general de la empresa, en las gestiones 2018 y 2019 dichos créditos no han sido pagados al plazo de su cumplimiento lo que ha generado preocupación debido a que la empresa puede ser expuesta a caer en un riesgo de liquidez para hacer frente a sus obligaciones.

La empresa se encuentra con una carencia de procesos y políticas formalmente establecidas para la otorgación de productos a crédito afectando a la recuperación de cartera vencida, la mayor parte de los clientes están pasando a ser clientes morosos, debido a un inadecuado proceso de seguimiento del cliente por parte del departamento de ventas.

Es evidente que estos números están generando serias dificultades para el logro de los objetivos de la empresa “PROVEEDORA MAGUI” y puede entenderse como una desventaja, por el hecho de que cada empresa es responsable de crear las estrategias que se adapten mejor a sus necesidades de administración de créditos.

Mencionado lo anterior el presente proyecto se presenta como una propuesta para la administración del riesgo de crédito a través de la formulación de estrategias para la otorgación de productos a crédito y recuperación de la cartera en mora para la empresa “PROVEEDORA MAGUI”.

# **CAPITULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. Justificación o Aportes**

#### **1.1.1. Justificación Teórica**

Por la situación actual que atraviesa la economía nacional, ante la imposibilidad de efectuar pagos al contado, muchas empresas se han visto obligadas a efectuar “ventas al crédito”. Con esta modalidad de venta de productos, los riesgos también han ido evolucionado, mientras que su estudio adquiere mayor relevancia en el ámbito de la práctica empresarial. Es así que se hace imprescindible la necesidad de controlar las amenazas que puedan afectar el normal funcionamiento de toda empresa y en consecuencia generar pérdidas, que van desde lo económico, pasando por el deterioro de la reputación de la empresa y de su imagen corporativa.

Dentro de la coyuntura empresarial, las entidades de intermediación financieras son aquellas que han desarrollado tecnologías efectivas en la administración de riesgos; la fundación PROFIN (Fundación para el desarrollo Productivo y Financiero) y la anterior Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, ahora la ASFI, ha desarrollado una serie de guías para la gestión de riesgos en el año 2008.

Está contiene directrices generales para llevar adelante una gestión eficiente de sus riesgos, sin embargo, estas se encuentran totalmente orientadas hacia el sector financiero, por este motivo, aquellas empresas que no forman parte del sector deben recurrir a consultores externos quienes logran asistir a estas empresas en la implementación y la operación de sus sistemas de gestión de riesgos.

Por otro lado, también existen empresas que generan estrategias basadas en experiencias pasadas, como también hay organizaciones que deciden lanzarse al uso de esta herramienta sin tener un conocimiento previo alguno.

A pesar de existir profesionales que lograrían apoyar a las diferentes organizaciones en el establecimiento de procesos en la gestión de riesgos, son las propias empresas, quienes deben definir su administración integral en conformidad con los objetivos fijados dentro de su planificación estratégica, puesto que, para que la administración de riesgos sea efectiva, ésta deberá ser flexible a los cambios que puedan sufrir tales objetivos. (Lascano, Pallares, & Wehdeking, 2008)

Mediante la identificación de riesgos, se busca definir la exposición de una organización ante la incertidumbre. Para esto se requiere un conocimiento profundo del ambiente jurídico, social, político y cultural, dentro del que la empresa se desenvuelve, incluyendo aquellos factores críticos para el éxito, las amenazas y oportunidades relacionadas con el logro de sus objetivos.

Lascano et. al. (2008), también señala que la identificación de riesgos debe asegurar que todas las actividades significativas dentro de la organización se hayan identificado a nivel estratégico, operativo, financiero y legal.

Según Bravo y Sánchez (2009), la etapa de la identificación de riesgos se constituye como la fase más crítica dentro del proceso de gestión integral de riesgos, por lo tanto, deben realizarse al interior ya sea de cada una de las áreas operativas y de soporte de la empresa analizando aquellas circunstancias que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos específicos de cada área, y así responder a las estrategias y cumplimiento de las metas en tiempo y costo del proyecto.

El análisis de riesgos proporciona un criterio de estimación del grado de exposición de la organización ante los riesgos previamente identificados. Es en esta fase, en la que se considera la probabilidad de ocurrencia del riesgo y posteriormente se elabora un registro que permita separar y/o priorizar los riesgos clave que puedan tener grandes efectos en la organización, de aquellos que son aceptables de menor a mayor.

La estimación de riesgos puede ser de carácter cuantitativo, semicuantitativo o cualitativo en términos de probabilidad de ocurrencia y de las posibles consecuencias.

De ahí que, el objetivo de cada etapa es el de valorar cada uno de los riesgos identificados en la etapa anterior de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia y con el impacto que pudieran tener sobre el cumplimiento de los objetivos. Antes de proceder con la valoración se deben identificar los controles o acciones que en el momento se encuentren vigentes para tratar los riesgos y realizar su valoración en el contexto.

### **1.1.2. Justificación Práctica**

Para la empresa “PROVEEDORA MAGUI” es importante implementar un sistema de administración de riesgos con el fin de identificar, medir y controlar la exposición a los diversos riesgos que enfrenta diariamente.

Actualmente la empresa “PROVEEDORA MAGUI” no ha desarrollado un mapa de riesgos, tampoco ha llevado a cabo un proceso que permita la medición de los mismos, lo cual, impide a la empresa disminuir su exposición a los riesgos y restarle velocidad y capacidad de respuesta ante la probabilidad de ocurrencia de situaciones inesperadas.

Lo dicho hasta aquí supone que, la alta dirección de las empresas debe trabajar en pro del mejoramiento continuo en sus procesos e involucrar al personal en los mismos, con el fin de comprometer a todo el personal involucrado en todos los procesos, a fin de implementar estrategias de corto, mediano y largo plazo que contribuyan al logro de los objetivos trazados y propongan alternativas para el fortalecimiento de la organización.

Este trabajo en consecuencia, pretende considerarse una primera aproximación para la empresa respecto de la medición del riesgo causado por pagos a destiempo y fuera de plazo de los créditos otorgados por la empresa. De ahí, que se espera que, a partir de este trabajo, la empresa inicie el proceso de implementación de una estrategia de Administración de Riesgos de las ventas que se realizan a crédito dentro de la empresa.



Para llevar a cabo la identificación de riesgos de la empresa, en primer lugar, se llevará a cabo un análisis preliminar de la información y estado de situación de la misma. A su vez, una evaluación del entorno tanto interno como externo, nos permitirá identificar las variables que describan situaciones de riesgo asociadas a las ventas al crédito.

Finalmente, después del análisis de los resultados, se espera que la empresa defina los procedimientos necesarios que permitan priorizar las situaciones de riesgo y el presupuesto que la empresa esté dispuesta a invertir en el tratamiento y monitoreo del riesgo.

## **1.2. Situación Problemática**

Actualmente, “PROVEEDORA MAGUI”, se ha enfocado en el manejo de Clientes-Cartera en mora, debido a que parte de su proceso de venta es mediante el crédito y la liquidez que se maneja depende de ello, el principal inconveniente es que a través del tiempo no ha ejecutado políticas de seguimiento continuo y la aplicación de correctivos necesarios en las cuentas de clientes las cuales se han llegado a verse vencidas en un intervalo de 30 a 140 días.

Si bien la empresa se ha enfocado a proveer de productos a sus clientes por otro lado a dejado la buena administración y control para poder evitar las diferentes dificultades en la aplicación de las estrategias y políticas de cobranzas, que ha ocasionado que no se identifiquen las respectivas etapas de cobranzas en cuanto a fecha de mora, montos vencidos, perfil de clientes y otros.

Parte de la buena administración implica que el personal esté debidamente capacitado para el seguimiento correspondiente de las carteras en mora sin embargo toda la atención personal de ventas se ha reflejado a la aprobación de nuevos créditos sin realizar seguimiento a los clientes que mantienen deudas, generando de esta manera una descompensación en sus actividades de colocación ante la recuperación.

De forma adicional, se ha identificado que la empresa carece de herramientas que le indiquen evaluar bajo criterios: jurídicos, legales, comerciales y financieros, la capacidad financiera de los clientes para hacer frente a sus obligaciones.

### **1.3. Problema Científico**

¿La adecuada administración del riesgo de crédito a través de la formulación de estrategias, contribuirá a mejorar el proceso de otorgación de productos a crédito y recuperación de la cartera en mora para la empresa PROVEEDORA MAGUI?

### **1.4. Guía o Idea Científica**

Contar con una serie de estrategias orientadas a la colocación de productos a crédito dentro de una empresa, es de vital importancia para alcanzar los niveles de desempeño adecuados, debido a que no sólo es un plan a través del cual se comunica y maneja relaciones con los clientes, sino que permite a la organización obtener información específica sobre sus clientes, cuanto pueden comprar, como pagarán, las garantías que nos ofrecen, entre otros.

Por lo tanto, contar con estrategias de crédito que permitan reducir los índices de morosidad en una compañía es de vital importancia para alcanzar niveles de desempeño apropiados, debido a que le permite obtener información precisa orientada a minimizar el riesgo por mora, incrementar su nivel de ventas y de las utilidades de la organización, eso sin mencionar que se formaría una cartera estable de clientes, importantes para cualquier organización.

Un elemento muy importante que permite diferenciar a una empresa de éxito o fracaso, es la constante capacitación que las empresas le brindan a su personal, sobre técnicas de negociación para todo tipo de clientes, dominando tanto situaciones sencillas como complejas para conseguir efectivos compromisos de pagos y lograr la recuperación de su cartera sin perder a sus clientes.

El riesgo de crédito es el tipo de riesgo más importante al que debe hacer frente cualquier empresa que vende bajo esta tecnología. Existen indicadores que ayudan a medir que tan efectivas y eficientes son las medidas que se toman, por ejemplo, su nivel de morosidad de la entidad, el sobre endeudamiento de los clientes, el apetito al riesgo que asume, entre otros.

## **1.5. Objeto de Estudio**

“PROVEEDORA MAGUI”, es una empresa comercial a cargo de la Gerente General Lic. Liseth Dávalos, la empresa cuenta con más de diez años de presencia en el mercado, se encuentra ubicada en la zona de San Pedro calle Riobamba N.º 717 de la ciudad de La Paz,

Durante estos años, su actividad económica se ha centrado en la venta y distribución al por mayor de material de escritorio, productos de limpieza y otros productos, tiene un segmento definido que son las grandes empresas como instituciones públicas y privadas, por lo que sus productos están dentro los requerimientos específicos de sus clientes, cumpliendo no solo con la formalidad tributaria, sino también en la calidad de sus procesos de venta.

En la actualidad cuenta con más de 45 clientes entre instituciones públicas y privadas que hacen sus compras de forma al contado como a crédito.

### **1.5.1. Misión**

La misión de la empresa es la de “Promover el buen servicio y la venta de productos de calidad para la población de la ciudad de La Paz”, pretende expandirse en otros departamentos de Bolivia con el fin de satisfacer a nuevos clientes con sus variadas ofertas distinguiéndose por el respeto, la educación y la cordialidad a los que demanden sus servicios.

### 1.5.2. Visión

La empresa tiene una finalidad a futuro que es la de “convertirse en uno de los mayores proveedores de material de escritorio en toda Bolivia, garantizando un servicio de calidad y variado, convirtiéndose en centro de referencia comercial”.

### 1.5.3. Objetivos de la Empresa

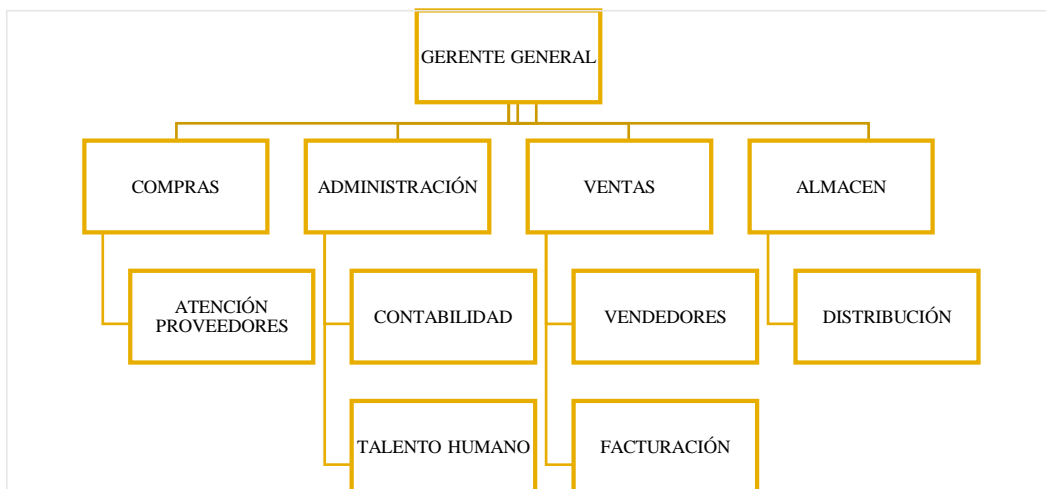
Desarrollar procesos de ventas que se distinga por la calidad de los servicios para el logro de las metas planteadas en la Misión y Visión del negocio y de esta forma ir incrementando la vida comercial paulatinamente.

### 1.5.4. Valores

La PROVEEDORA MAGUI promueve dos valores esencialmente:

- El respeto y la buena atención al cliente.
- Mantener una ética laboral y una buena educación.

### 1.5.5. Organigrama



**Figura 1** Organigrama  
Fuente: Empresa PROVEEDORA MAGUI

La Empresa cuenta con once (11) empleados que cumplen diferentes funciones y se cuenta con siete cargos diferentes:

**Tabla 1. Planilla de empleados**

<b>PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>N.º DE EMPLEADOS</b>
<b>GERENTE GENERAL</b>	1
<b>ATENCIÓN PROVEEDORES</b>	1
<b>CONTABILIDAD</b>	1
<b>TALENTO HUMANO</b>	1
<b>VENEDORES</b>	4
<b>FACTURACIÓN</b>	1
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	2
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

Fuente: Provedora Magui

## **1.6. Alcance o Campo de Acción de la Investigación**

### **1.6.1. Alcance Temático**

La investigación obedece al análisis de la temática de riesgos, aplicado a una empresa en particular, debido a que muy pocas empresas cuentan con estrategias de gestión de su cartera de créditos.

### **1.6.2. Alcance Temporal**

Para propósitos de la presente investigación, se analizará la cartera de clientes de “PROVEEDORA MAGUI”, correspondientes a las gestiones 2018-2019.

### **1.6.3. Alcance Geográfico**

El estudio se realizará en instalaciones de “PROVEEDORA MAGUI” ubicada en la calle Riobamba Nro. 717 Zona San Pedro la ciudad de La Paz.

## **1.7. Objetivo de la investigación**

El objetivo de la investigación consiste en diseñar estrategias que garanticen procesos idóneos para colocar productos a crédito, orientados a la adecuación en los plazos de

pago de los clientes, además de una eficiente gestión de la cartera vigente a través de la aplicación de procedimientos elaborados sin perder de vista los planes, objetivos y metas que tiene establecidas la organización.

## **1.8. Objetivo General**

Diseñar estrategias para la otorgación de productos a crédito y recuperación de la cartera en mora para la empresa PROVEEDORA MAGUI.

### **1.8.1. Objetivos Específicos**

- Estructurar los lineamientos teóricos y técnicos entorno al análisis del riesgo de crédito.
- Analizar la forma de gestión de la cartera de créditos de la empresa.
- Determinar el índice de mora de los créditos otorgados por PROVEEDORA MAGUI.
- Identificar las potencialidades y debilidades de la forma de gestión empresarial de PROVEEDORA MAGUI.
- Elaborar una herramienta que optimice la gestión de los créditos a corto y largo plazo.
- Establecer un sistema de estrategias para la otorgación y recuperación de créditos, que marque las líneas de trabajo que involucren a toda la actividad de la empresa.

## **CAPITULO II**

### **DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS**

#### **2.1. Referencias conceptuales**

##### **2.1.1. Estrategia**

Koontz, Weihrich, y Cannice, (2012) “Estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos” (pág. 111).

Minsberg, Quinn y Voyer (1997) afirman:

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que se entrega las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (pág. 112).

Según, Ansoff (1965) establece que “Las estrategias, son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuales de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados” (pág. 43).

##### **2.1.2. Crédito**

El crédito es la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancías o servicios, sobre la base de la confianza a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, lo expresa más razonablemente.

Según Montaña, (2010) “El crédito se puede definir como la confianza dada o recibida a cambio de un valor. La palabra proviene del latín CREDITUM, asentimiento, es decir, aprobación de medio de los pasivos a corto lo que un tercero ha sugerido o propuesto, se otorga crédito cuando existe confianza en que el sujeto del mismo cumplirá la obligación que ha contraído” (pág. 12).

El crédito en las empresas surge como consecuencia de aumentar las ventas de sus mercaderías, mantener a su cliente y buscar nuevos, un medio más equilibrado y menos costoso de obtener recursos por plazo. Esto se convierte en una política de las organizaciones a lo largo del tiempo como es el caso de las empresas comerciales específicamente.

#### **2.1.2.1. Tipos de Créditos**

Los créditos son de diferentes tipos, así; Según López, (2005, pág. 65) Existen algunos tipos de crédito entre ellos los más utilizados son:

- Crédito Tradicional
- Crédito al Consumo
- Crédito Hipotecario
- Crédito Consolidado
- Crédito Personal

#### **2.1.2.2. Sistemas de Créditos**

Existen algunos tipos de créditos de acuerdo a la necesidad del cliente por esto; según, Rodríguez, (2010):

Al generalizarse la concesión del crédito, este es un nuevo elemento de competencia y, el comerciante, en busca de aumento en el negocio, ofrece ventajas de distinta índole a sus clientes mediante nuevos sistemas de créditos, así, por ejemplo: ya no se piensa lograr una utilidad al diferir el cobro, prefiere ofrecer un premio en forma de descuento



a quien realice pronto pago (pág. 295), en este sentido se enumera una serie de tipos de créditos:

- Sistema de pago mensual.
- Sistema de crédito renovable.
- Sistema de carta crédito.
- Sistema de cupones.
- Sistema de crédito por cooperativa.
- Sistema de pago a plazos.

Un sistema de crédito que se adapte al cliente ofrece condiciones favorables de pago, pues al diferir el cobro de las mercancías obtiene beneficios tanto la empresa al tener mayor clientela y aumento en sus ventas, el cliente puede escoger un sistema más conveniente.

### **2.1.2.3. Crédito Comercial**

Para poder comprender este tema de forma clara, Montaña (2010) nos indica:

El crédito es la capacidad para lograr un préstamo en efectivo o en mercancía para liquidarlo en una fecha futura, determinada, mediante la promesa moral de hacer el pago oportuno.

Es un contrato mediante el cual una entidad anticipa fondos a un cliente contra la entrega por este de un documento crediticio a plazos, surgido como consecuencia de una operación de venta de bienes o prestación de servicios para que a su vencimiento la entidad lo cobre, la cantidad puesta a disposición del cliente es, generalmente, el importe nominal del documento crediticio entregado, menos una cantidad deducida de éste, en concepto de intereses y comisiones (pág. 13).

#### **2.1.2.4. Función del Crédito en las Empresas**

El crédito es un agente de producción y un medio de cambio ya que aumenta el volumen de las ventas, como lo declara López, (2005):

Dentro de las empresas es una anotación que se hace en el haber de una cuenta, es un valor monetario que representa una promesa de pago a futuro de conformidad con la ley del impuesto sobre la renta y para efectos de determinación del ajuste anual se considera crédito el derecho que tiene una persona acreedora a recibir de otra deudora, una cantidad en numerario, entre otros, los derechos de créditos que adquiera la empresa de factoraje financiero.

Las inversiones en acciones de sociedades de inversión en instrumento de deuda y las operaciones financieras derivada, que por medio de las cuales una parte entrega recursos líquidos a otra y esta última a su vez garantice la responsabilidad de readquirir las mercancías, los títulos o las acciones referidos en la operación por un monto igual al entregado por la primera parte más un cargo proporcional por interés (pág. 65).

Las empresas comerciales gracias a los créditos pueden realizar proyectos e inversiones que les permitan mejorar su producción y sus ingresos.

#### **2.1.2.5. Créditos por Operaciones Comerciales**

Los créditos en las empresas comerciales son fuente de aplicación y apertura de nuevos mercados, al dotar de poder de compra a importantes sectores de la población, así lo enuncia Muñoz, (2008):

Se considera como activos financieros a los créditos comerciales siempre que resulten con valoración favorable para la empresa. Dichos créditos comerciales quedan definidos como aquellos saldos deudores representados por instrumentos financieros y cuentas que tengan su origen en el tráfico de la empresa, así como las cuentas con las administraciones públicas, incluso las que correspondan a saldos con vencimiento superior a un año (pág. 271).

Las cuentas de “Clientes” son utilizadas en el registro de aquellos créditos a favor de la empresa que sean originadas por operaciones de tráfico y que constituyan una actividad principal, como lo son los créditos con los compradores de mercaderías y demás existencias, y con los usuarios de los servicios prestados por la empresa.

Las relaciones que originan el registro de un cargo en la cuenta de clientes, son consecuencia de los ingresos pendientes de cobro de operaciones de ventas o prestaciones de servicios, envases y embalajes facturados a los clientes con facultad de devolución y de intereses devengados por los aplazamientos de los cobros.

#### **2.1.2.6. Aspectos básicos para el análisis de créditos**

Para Añez (2009) “a lo largo de la tarea del otorgamiento del crédito, hay que realizar y ejecutar algunos pasos que hay que tomar en consideración, para que el mismo tenga validez y factibilidad de cobro:

- Determinación del cliente
- Evaluación del crédito
- Evaluación de las condiciones en que se otorga el crédito
- Aprobación del crédito
- Documentación y despacho
- Administración del crédito (pág. 32).”

Es muy importante que la empresa plasme adecuadamente una política de otorgamiento de crédito, donde salvaguarde los intereses de la empresa, por lo que hay que tener un personal capacitado constantemente en las tendencias de la economía del país, así como en la toma de decisiones financieras, siendo importante tener siempre a mano:

- Estudios de mercado, situación financiera del país
- Estudios sectoriales, situación financiera de la industria al cual se va atender
- Crear sistemas estándares de evaluación del cliente para otorgar créditos
- Realizar estudios de segmentos por tipo de clientes
- Detectar situaciones de riesgo de forma oportuna

### 2.1.2.7. Proceso Para Otorgar un Crédito

Según Morales y Morales (2014) “todas las empresas deben definir sus reglas para administrar los créditos otorgados a clientes (pág. 85). En el otorgamiento de créditos se especifican las pautas para la investigación del cliente, se establecen normas para definir los límites de crédito, esto a través de cupos o montos máximos, los pagos periódicos y la asignación de responsabilidades para administrar todo el proceso, que está compuesto de la siguiente manera:

**a. Investigación del Cliente:** Al conceder créditos a nuevos clientes, requieren del conocimiento de la capacidad financiera del cliente para contraer futuros endeudamientos.

Esto se realiza antes de despachar un primer pedido, donde obtener una información correcta del cliente es clave:

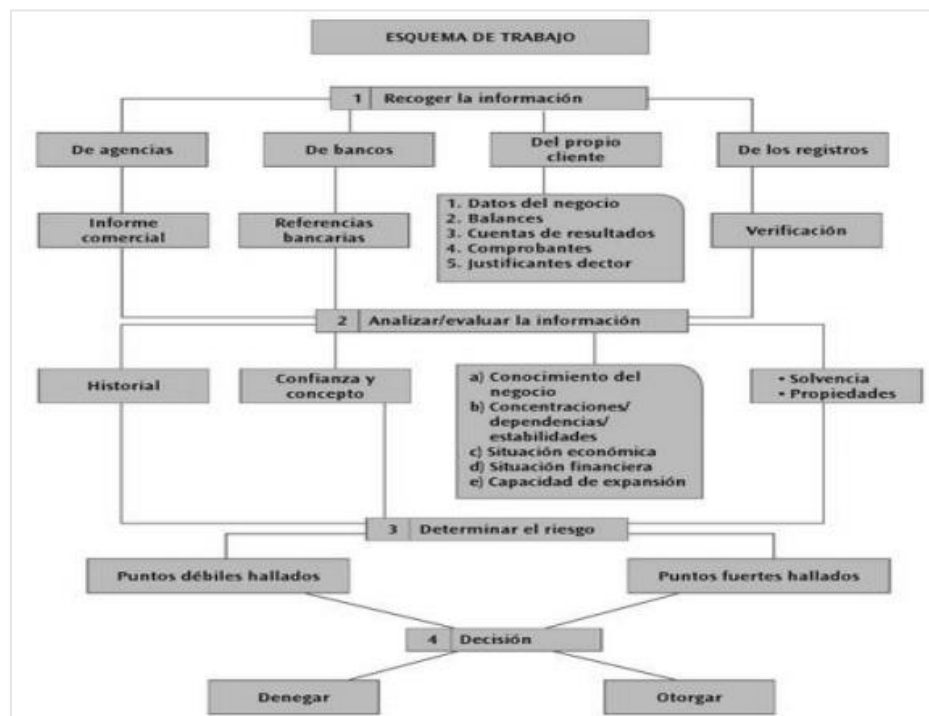
- Informe del delegado comercial.
- Informe comercial de una agencia especializada.
- Informe de créditos otorgados por asociaciones sectoriales, organizamos, registros.
- Referencias de riesgos concedidas por bancos.
- Información de otros proveedores o clientes.
- Estados financieros otorgados por el cliente.

**b. Análisis del cliente:** Una vez obtenida la información minuciosa del cliente, se realiza un análisis profundo, esto permitirá decidir si se otorga el crédito al cliente o no, lo que preferentemente se analiza son los hábitos de pago del cliente y de su capacidad para atender sus compromisos. Para esto debemos revisar al menos:

- **Informes de crédito:** Se analiza los hábitos de pago.
- **Estados financieros:** Se analiza el capital propio en relación de la deuda, entre el activo circulante y el exigible a corto plazo.

- **Garantías:** Se analiza las fuentes alternativas de repago que respaldarían la operación, su cobertura debe estar en función a las políticas establecidas, esto ayudaría a mitigar el riesgo de crédito y proteger el cumplimiento de las obligaciones derivadas de una venta a crédito.
- c. **Aceptación del cliente:** Al término de la investigación y del análisis realizado al perfil del cliente, se decide si es viable otorgarle o no el crédito, se le calcula un límite de crédito en función a su potencial de compras y su capacidad de pago, siendo así factible estipular el monto, el tiempo y formas de pago. Se podrían tener en cuenta las siguientes garantías finales al momento de otorgar un crédito como, por ejemplo, Cesión de activos específicos, avales bancarios, ventas limitadas a plazo o cantidad, cheque contra entrega (Morales y Morales, 2014, pág. 85).

**Figura 2. Proceso de análisis para otorgar créditos a empresas**



Fuente: Morales y Morales, (2014)

### **2.1.3. Cobranza**

Es un proceso de gestión de cobro de los créditos otorgados a los clientes de la empresa, por ello Según Godoy (2006) define a la cobranza como:

La actividad destinada a la recaudación de fondos mediante el cobro por ventas efectuadas al contado o por créditos de diversas clases a cobrar, también se dice que es el medio o expediente para conseguir un objetivo utilizando diversas herramientas para intentar el cobro de las cuentas que una organización posee (pág. 159).

En la actualidad, uno de los grandes problemas de las empresas que venden bienes o servicios a crédito, es la recuperación de éste, por ello surgen algunas preguntas como: ¿Cuántas empresas han cerrado porque sus clientes no les pagan?, lo importante es visualizar que las organizaciones de tipo comercial deben prevenir el riesgo y proyectar una rentabilidad en corto, mediano o largo plazo a fin de no solo permanecer en el mercado, sino de buscar formas más pertinentes y adecuadas de ofrecer préstamos a crédito y sobre todo tener una cartera sana.

#### **2.1.3.1. Objetivo de la Cobranza**

El objetivo es el de recuperar el dinero adeudado mediante el desarrollo de un sistema efectivo, lo presenta de forma razonable según Godoy (2006) “Es muy importante entender que el “objetivo” de la cobranza es mantener sanos portafolios de crédito existentes en la empresa. Por lo tanto, las estrategias de negocio orientadas al cumplimiento de este objetivo se fundamentan en un proceso integral” (pág. 160).

Este objetivo se refiere a que se debe tener bien establecidas las políticas de crédito y cobranza, tener bien planeadas técnicas y estrategias que permitan recuperar créditos vencidos; toda organización debe de generar objetivos, inclusive las del sector salud.

### **2.1.3.2. Mecánica de Cobranza**

Para discernir mejor este tema, lo manifiesta claramente Rodríguez, (2010), pág. 296. como:

El éxito encargado de la cobranza no ha de medirse por la forma en que va continuamente disminuyendo el activo representado por las cuentas por cobrar, lo difícil del cobro es realizarlo manteniendo en un buen nivel a la empresa, en cuanto a las cantidades y a la fecha de vencimiento se refiere, sin dañar el buen nombre de la empresa y la buena voluntad de los clientes hacia ella (pág. 296), como conclusión podemos decir que el buen cobro está basado en:

- Políticas (procedimientos)
- Gestión de Cobro (cobro pronto de acuerdo a las fechas de vencimiento)
- Control de operaciones (ayudar a la gestión de ventas)

Para la gran mayoría de los mercados competitivos que ofrecen créditos a sus clientes, para maximizar sus utilidades, la cobranza se convierte no en un procedimiento continuo, sino esporádico, el cual requiere de un importante seguimiento y control de las acciones para poder recuperar el monto y de las cuentas por cobrar, y brindar a la empresa mayor liquidez.

### **2.1.3.3. Políticas de la Cobranza**

Las políticas de cobranza son para la empresa la base sobre la cual determinan la acción crediticia, según Besley & Brigham, (2009) se refiere a los procedimientos que la empresa sigue para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar. “La empresa debe determinar la fecha y la manera en que dará notificación de la venta a crédito al comprador, cuanto más pronto recibe un cliente una factura, más pronto se pagará la cuenta” ( pág. 598 ).

Actualmente las empresas han recurrido más al uso de la tecnología electrónica para enviar facturas a sus clientes. Una de las decisiones más importantes de la política de

cobranza es como se debe manejar las cuentas vencidas. Por ejemplo: Se podría enviar una notificación más severa, acompañada de una llamada telefónica, si el pago no se ha recibido en 30 días, y la cuenta se podría turnar a una agencia de cobranza transcurridos 90 días.

Estas políticas se refieren a las técnicas de negociación que impliquen llegar a buenos términos con los clientes al momento del vencimiento de sus cuentas y así poder mitigar la cobranza en la organización.

#### **2.1.3.4. Técnicas de Cobranza**

Según los autores, Moyer, Guigan, & Mc. Kretlow (2005) “Los procedimientos de cobranza son los métodos que una compañía utiliza para intentar el cobro de las cuentas vencidas”. Entre los métodos de uso más común se encuentran.

- Enviar avisos o cartas en que se informa al cliente que su cuenta venció y se le solicita su liquidación.
- Hacer llamadas telefónicas o visitas al cliente en un intento por conseguir el pago.
- Emplear una agencia de cobranza.
- Emplear acciones legales contra el cliente.

Otro método que en algunos casos resulta eficaz, consiste en que la compañía se niegue a realizar nuevos embarques hasta que el cliente liquide sus cuentas vencidas. Aunque el objetivo de los procedimientos de cobranza es acelerar el cobro de pagos vencidos, y reducir la cartera vencida.

Las compañías deben evitar conflictos con clientes, normalmente solventes, y que por alguna buena razón no han cumplido con el pago oportuno de su deuda. Si se adopta un procedimiento de cobranza sumamente agresivo, el resultado podría ser la reducción de las ventas y utilidades futuras, ya que los clientes optan por proveedores con políticas de cobranza más indulgentes.



#### **2.1.4. Cartera**

La cartera surge como una necesidad de responder a los requerimientos de la gerencia de otorgar crédito a sus clientes más importantes, de esta manera lo sostiene Godoy (2006), “Cartera son las partidas de clientes o cuentas por cobrar, y la administración de estas es el sistema que determina la calidad de dicha cartera y crea las políticas de cobro o de préstamo. Tendencia propia de documentos comerciales, conjunto de inversiones financieras” (pág. 106).

La cartera forma parte de un activo muy determinante dentro de las empresas tanto públicas (bancos, cooperativas, financieras, entre otras) como privadas (empresas comerciales, empresas de servicios) la misma que está conformada por las cuentas por cobrar de sus ventas de mercadería a crédito, constituyéndose para el cliente un mejor servicio, y para la organización una forma de expandir sus utilidades.

##### **2.1.4.1. Sistema de Cartera**

Un sistema de cartera es un proceso mediante el cual se pretende crear políticas de crédito y cobranza, así nos muestra Molina, (2005):

El Sistema de Cartera surge como una necesidad de la empresa para satisfacer a sus clientes más importantes otorgando un crédito definido a través de políticas generales de la empresa. Los clientes más importantes serán evaluados en su solvencia moral y económica como un medio de garantizar la recuperabilidad de la cartera.

Para la aprobación de un crédito a sus mejores clientes la empresa debe solicitar una garantía bancaria igual al cien por ciento de sus transacciones. Este valor será luego cancelado a la empresa en un plazo de hasta 30 días.

Así mismo los niveles de autorización de crédito para evitar posibles malas interpretaciones o autorizaciones de crédito inadecuadas serán evaluados al interior de la empresa. De esta manera se evitará el alto riesgo crediticio, puesto que el crédito

será celosamente vigilado por el jefe del Área o gerente de la empresa. Por tanto, existe un menor riesgo de contraer cuentas malas o incobrables (pág. 98).

El sistema de cartera surge como una necesidad de atender a todos los pedidos de la gerencia de otorgar créditos a sus principales clientes dando facilidades de cancelar dicho crédito de acuerdo a la solicitud previamente establecido, mediante un proceso para hacer efectivo el crédito en plazo establecido por la organización.

#### **2.1.4.2. Cartera Vencida**

De acuerdo a cartera vencida presenta su opinión López, (2005),

Son valores que se encuentran impagos por deudores, son considerados pagos vencidos, cuando al haber la fecha de pago del mismo no se ha realizado, es la parte del activo constituida por los documentos y cuentas por cobrar, y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de vencimiento y generan para él un impacto negativo para la liquidez de la empresa (pág. 72).

La cartera vencida es una de las variables más significativas para administrar el capital, por todos los créditos que un empresa otorga a sus clientes internos, convirtiéndose en el centro de preocupación, pues las ventas a crédito implica que la empresa inmovilice una importante parte de sus recursos ya que ésta financiando con sus recursos a los clientes y en muchas ocasiones ésta no cobra intereses por el hecho de venderles a crédito convirtiéndose en una inversión de recursos con cero rentabilidad.

#### **2.2. Contexto referencial**

La PROVEEDORA MAGUI, lleva adelante sus actividades en un ambiente de competencia normal, dentro de la urbe paceña; por ser una ciudad capital existe un panorama social inestable, esto se debe a que es un eje de concentración del gobierno central, departamental y municipal, donde se realizan un sinnúmero de manifestaciones sociales entre marchas, bloqueos y demás.

Por contar con una de las mayores poblaciones en el país, también logra concentrar varias actividades empresariales, lo que conforma un mercado donde se puede desarrollar muy bien negocios de esta índole.

### **2.3. Estudios previos del objeto de estudio**

Sobre el tema de investigación se han encontrado evidencia empírica previa, respecto de nuestro objeto de estudio. A continuación, se mencionan algunos de ellos:

En el estudio APLICACIÓN DEL ESTÁNDAR AUSTRALIANO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO AS/XNS 4360:1999 EN LA EMPRESA GECELCA S.A. (2008), se ha aborda el proceso de administración del riesgo empresarial, enfocándose en la implantación del riesgo AS/XNS 4360:1999 realizando la identificación, medición y control de los diferentes tipos de riesgo en el entorno de la empresa, esperando que la empresa implemente el sistema de administración de riesgos propuesto a fin de no afectar los intereses, el patrimonio y la responsabilidad de la empresa. (Lascano, Pallares, & Wehdeking, 2008)

En 2012 el estudio PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ASIGNACIÓN DE CRÉDITOS Y GESTIÓN DE CARTERA EN LA EMPRESA AGREGADOS DEL NORTE S.A. (2012) identifica la problemática en la empresa AGREGADOS DEL NORTE S.A., respecto a los procedimientos para la asignación del crédito y gestión de cobranza para la administración de los recursos a fin de mejorar la liquidez y disminuir el riesgo de operación de la empresa.

Además, plantea que con la aplicación de la propuesta se logrará que la compañía mejore el proceso tanto del crédito como de la cobranza, así como el conocimiento de los clientes para asegurar el control y la gestión de recursos de manera oportuna. (Giraldo & Rico, 2012)

Otro estudio encontrado es el titulado DIAGNÓSTICO FINANCIERO EN LA CONCESIÓN DEL CRÉDITO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR, investigación que estudia la aplicación de los acuerdos Basilea II y Basilea III y sus efectos en la restricción del crédito bancario a pequeñas y medianas empresas. Este estudio ha confirmado un aspecto relevante para la investigación “la validez de la solvencia empresarial” criterio que es utilizado tanto en las entidades financieras como en las mismas empresas, ante cualquier proyecto de inversión que se quiera emprender. (Picanyol, 2013).

Finalmente se ha encontrado el ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO PARA EMPRESAS NO FINANCIERAS Y PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE RIESGO DE CRÉDITO PARA LOS AGENTES DE WESTERN UNION, PARA LA EMPRESA DHL EXPRESS ECUADOR S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO, que señala que el análisis del riesgo de crédito debe considerarse como un importante punto desencadenador de nuevas oportunidades de negocio para cualquier tipo de industria.

Mientras que las características peculiares de cada tipo de emprendimiento despiertan varias incertidumbres en la administración, de modo que el reconocimiento profundo de los riesgos que se aceptan para impulsar las actividades comerciales es de interés relevante.

El sector financiero a lo largo de la historia ha perfeccionado significativamente la administración de este riesgo, dado que es la razón de ser de su negocio, y para ellos han existido varios precedentes que le ha permitido tomar decisiones focalizadas al mejoramiento continuo de sus productos en pos de maximizar el valor de sus compañías.

Para el sector comercial existe una desventaja comparativamente, que radica en el hecho de que no exista un marco normativo que regule el crédito que se concede a

través la venta de sus productos o servicios, es decir que no existe un organismo que dicte normas claras de regulación y control. Se entiende como desventaja este hecho puesto que cada empresa deberá sentirse responsable de crear un modelo propio que se ajuste a sus necesidades de administración.

A lo largo del presente estudio se analizan las similitudes y diferencias más significativas del manejo de este tipo de riesgo en dos sectores diferentes, el financiero y el comercial y se propone una metodología de administración de riesgo de crédito para una empresa comercial adoptando como mejores prácticas algunos de los lineamientos obligatorios para el sector financiero (Proaño, 2012).

#### **2.4. Diagnóstico del Problema**

La empresa “PROVEEDORA MAGUI”, dedicada a la comercialización de material de escritorio, productos de limpieza y otros, abre sus puertas en la ciudad de La Paz Bolivia en el año 2010, desde entonces cuenta con una vasta trayectoria en el rubro.

Enfocada en la venta a grandes empresas públicas y privadas, ha concedido créditos, previo la comprobación de algunos requisitos solicitados a sus clientes descuidando parámetros y políticas que aseguren el cumplimiento en los plazos de pago por parte de sus clientes, lo que ha generado que la entidad se arriesgue a tener clientes cumplidos y clientes morosos, por lo que viene acarreado cartera vencida desde el año 2018.

Parte de la preocupante situación de la empresa ha implicado que el personal no esté debidamente capacitado para el seguimiento correspondiente de las carteras en mora, sin embargo, toda la atención personal de ventas se ha reflejado a la realización de nuevos créditos sin realizar seguimiento a los clientes que mantienen deudas.

#### **Cartera de Clientes**

Si bien la empresa cuenta con una tendencia ascendente en el valor de sus ventas, esta tendencia se explica por la fidelidad de los clientes de la empresa, a quienes se canaliza los créditos, facilitando el acceso a sus productos.

Se debe saber que la empresa cuenta con una variedad de clientes por lo que en el cuadro N° 4 se muestra un detalle de los clientes que adquieren los productos a través del crédito, con un detalle del estado actual de esta cartera.

**Tabla 2. Detalle estado de cartera**

N°	Cliente	TOTAL	Modalidad de venta	Fecha de Venta	Tiempo de pago pactado	Fecha de pago
1	Monopol S.A	8000,00	Al crédito	02/02/2018	31/03/2018	20/07/2018
2	Empresa azucarera San Buenaventura - EASBA	15000,00	Al crédito	05/02/2018	05/03/2018	20/07/2018
3	Laboratorios Droguería INTI S.A.	13500,00	Al crédito	10/02/2018	10/03/2018	20/07/2018
4	Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	20550,00	Al crédito	10/03/2018	10/04/2018	20/07/2018
5	E&A Bienes Raíces	18600,00	Al crédito	22/03/2018	23/03/2018	30/08/2018
6	Ventura Mall	25000,00	Al crédito	21/04/2018	21/05/2018	30/08/2018
7	Banco Nacional de Bolivia S.A.	32000,00	Al crédito	21/04/2018	22/06/2018	30/07/2018
8	Empresa azucarera San Buenaventura - EASBA	43000,00	Al crédito	25/05/2018	25/07/2018	25/09/2018
9	Farmacias Chávez	27000,00	Al crédito	26/05/2018	26/07/2018	01/09/2018
10	Cerabol	19100,00	Al crédito	26/07/2018	26/09/2018	30/10/2018
11	Gladymar	13000,00	Al crédito	28/08/2018	28/10/2018	01/11/2018
12	Nibol	145000,00	Al crédito	23/09/2018	23/12/2018	20/02/2019
13	Corporación Dillmann	75000,00	Al crédito	26/09/2018	26/10/2018	15/03/2019
14	Quimiza	62000,00	Al crédito	02/10/2018	02/11/2018	25/12/2018
15	Universidad Privada Domingo Savio	15000,00	Al crédito	10/10/2018	10/11/2018	31/12/2018
16	Avícola Soffa	13000,00	Al crédito	10/10/2018	10/11/2018	15/01/2019
17	FarmaCorp	16000,00	Al crédito	10/11/2018	10/12/2018	10/01/2019
18	Astrix	12000,00	Al crédito	20/11/2018	20/12/2018	20/03/2019
19	Fino	70000,00	Al crédito	10/12/2018	10/01/2019	15/04/2019
20	Laboratorios Bago	110000,00	Al crédito	12/12/2018	10/03/2019	20/07/2019

Fuente: PROVEEDORA MAGUI

Para ilustrar la problemática expuesta anteriormente, en el siguiente cuadro N° 5 se presenta la composición de la cartera a 31 de diciembre de 2019, la cual presenta un deterioro por la acumulación de días de pago, incluso para aquellos montos que no se podrían considerar altos, mostrando de esta manera las falencias que presenta su actual proceso de otorgación de productos a crédito.

**Tabla 3. Deterioro de la cartera de clientes**

N°	Cliente	TOTAL	Modalidad de venta	Días de Retraso
1	MONOPOL S.A	8000,00	Al crédito	111 días
2	Empresa azucarera San Buenaventura - EASBA	15000,00	Al crédito	137 días
3	Laboratorios Droguería INTI S.A.	13500,00	Al crédito	132 días
4	Gobierno Autónomo Departamental de La Paz	20550,00	Al crédito	101 días
5	E&A Bienes Raíces	18600,00	Al crédito	160 días
6	Ventura Mall	25000,00	Al crédito	101 días
7	Banco Nacional de Bolivia S.A.	32000,00	Al crédito	38 días
8	Empresa azucarera San Buenaventura - EASBA	43000,00	Al crédito	62 días
9	Farmacias Chávez	27000,00	Al crédito	37 días
10	Cerabol	19100,00	Al crédito	34 días
11	Gladymar	13000,00	Al crédito	4 días
12	Nibol	145000,00	Al crédito	59 días
13	Corporación Dillmann	75000,00	Al crédito	140 días
14	Quimiza	62000,00	Al crédito	53 días
15	Universidad Privada Domingo Savio	15000,00	Al crédito	51 días
16	Avícola Sofía	13000,00	Al crédito	66 días
17	FarmaCorp	16000,00	Al crédito	31 días
18	Astrix	12000,00	Al crédito	90 días
19	Fino	70000,00	Al crédito	95 días
20	Laboratorios Bago	110000,00	Al crédito	132 días

Fuente: PROVEEDORA MAGUI

Por lo anterior, para ilustrar la problemática expuesta anteriormente en el siguiente cuadro N°6, se presenta la composición de la cartera a 31 de diciembre de 2019, la cual presenta un detalle de cuan deteriorada se encuentra la mora actual.

**Tabla 4. Estado de cartera en mora**

<b>INTERVALOS</b>	<b>MONTO</b>	<b>PARTICIPACIÓN%</b>	<b>CATEGORÍA</b>
<b>0 A 30 días</b>	13.000.00 Bs	2%	Con Problemas Potenciales- CPP
<b>Entre 31 y 60 días</b>	316,100.00 Bs	42%	Dudoso
<b>Entre 61 y 120 días</b>	191,550.00 Bs	25%	Deficiente
<b>Más de 121 días</b>	232.100.00 Bs	31%	Pérdida
<b>Cartera total</b>	<b>752.750.00 Bs</b>	<b>1</b>	

Fuente: PROVEEDORA MAGUI



## CAPITULO III

### DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Universo o Población de Estudio

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población es: “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (pág. 72).

Expuesto lo anterior, la Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de esta poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población puede ser según su tamaño de dos tipos según Castro (2003):

**Población finita:** cuando el número de elementos que la forman es finito.

**Población infinita:** cuando el número de elementos que la forman es infinito, o tan grande que pudiesen considerarse infinitos (pág. 75).

#### 3.1.1. Características de la población empresa “PROVEEDORA MAGUI”

Por lo demostrado anteriormente, la población sujeta de estudio está constituida de la siguiente manera:

- Población: Clientes de cartera en mora de la empresa “PROVEEDORA MAGUI”.
- Delimitación geográfica: Bolivia, ciudad de La Paz.
- Cantidad: El total es de 20 clientes.
- Periodo de revisión: Gestiones 2018 a 2019

### **3.2. Determinación del tamaño y diseño de la muestra**

Considerando que la población a estudiar es reducida, no existe una necesidad de estimar una muestra, por lo que se determina efectuar un censo, tomando en cuenta a los 20 sujetos de la población de estudio.

Se define al censo como todo “conjunto de operaciones destinadas a recopilar, procesar, evaluar y publicar los datos referidos a todas las unidades de un universo en un área en momentos determinados” (Tamayo y Tamayo, 1990, pág. 17).

Además, Parra señala que con el censo “es posible estudiar cada uno de los elementos que componen la población cuando esta es pequeña” (Parra, 2003, pág. 16)

### **3.3. Selección de métodos y técnicas**

#### **3.3.1. Métodos**

Según Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2013);

Es una categoría o un macro-concepto, que engloba principios, leyes, teorías, y otros conceptos menores. Por tanto, sus elementos principales son: los principios filosóficos, leyes universales del materialismo dialéctico e histórico, las teorías científicas específica de cada ciencia, las reglas metodológicas, los métodos especiales o las técnicas de investigación de cada ciencia y los instrumentos de investigación (pág. 124).

Según los autores el método es una condición de conocimiento que encierra elementos, estatutos, hipótesis y demás conceptos mínimos.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo.

##### **3.3.1.1. Enfoque Cualitativo**

Según los autores Taylor y Bogdan, (1990), indican que:

El enfoque cualitativo se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos (las propias palabras de las personas habladas o escritas), y la conducta observable, consisten más que un conjunto de técnicas para recoger datos (pág. 38).

Este enfoque en la propuesta se utilizará para dar a conocer la situación real de las cuentas por cobrar dentro de la empresa mediante la colaboración de las personas encargadas de otorgar y cobrar el crédito, observando el desarrollo de este procedimiento.

### **3.3.2. Método teórico**

Según Martínez y Rodríguez, “Permiten descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera sensorial. Por ello se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción” (pág. 4).

La aplicación de estos métodos ayudará a las tareas de investigación para recolectar la mayor cantidad de información y la forma de estudiar los fenómenos encontrados durante el proceso investigativo.

### **3.3.3. Método deductivo**

De acuerdo a Ander-Egg (1997) “es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta” (pág. 97). Este método se utilizará en la revisión de la literatura y en la presentación del proyecto final.

### **3.3.4. Método inductivo**

Para Hernández (2006) “el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios” (pág. 107).

En esta investigación se usará cuando se procesen y se analicen los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados y en el análisis e interpretación de la información.

### **3.3.5. Método analítico**

Según Abad (2009) “Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado” (pág. 94).

Este método en la investigación es necesario para la revisión de la literatura en la interpretación de información y en el análisis de datos.

## **3.4. Instrumentos de relevamiento de la información**

Según Diaz (2002) “Las técnicas son un conjunto de mecanismos, sistemas y medios de dirigir, recolectar, conservar y reelaborar datos” (pág. 98).

Para la recolección de datos e informaciones en el presente proyecto se aplicarán las siguientes:

### **3.4.1. Recopilación y análisis documental**

Según Madé (2006) “Es la nómina de documentos que el investigador debe o puede leer para realizar un trabajo. Es posible pensar, en libros, manuales, guías, estudios, informes y biografías” (pág. 69).

Este análisis nos servirá para hacer adecuadamente una descripción del problema a través de la ficha de análisis documental fundamental para detallar la realidad y si está relacionada con los objetivos planteados.

### **3.4.2. Entrevista**

Según Madé (2006) “La entrevista es un acto de saber algo de alguien que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado) con el fin de obtener una información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien” (pág. 104).

Esta entrevista se la realizará a la Gerente General de la empresa, quien es la que tiene contacto directo con los clientes y es el primer filtro al momento de vender un producto, otorgar un crédito, Por otro lado, se entrevistará al personal responsable de Crédito y Cobranzas para obtener su apreciación del tema investigado desde la ejecución de los procesos que posee la empresa, y el seguimiento que le da a la cartera de clientes.

### **3.4.3. Cuestionarios**

Según Madé (2006) “Es la recolección de información que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, de opción múltiple, por rangos, etcétera. En estos instrumentos, la encuestada contesta según su criterio, y sus respuestas se tabulan para obtener resultados representativos” (pág. 104).

En el presente proyecto, se evalúan los procedimientos de una forma cuantificable, a través de la opinión de las personas implicadas en el proceso de ventas, otorgación del crédito, y el personal involucrado en la gestión del cliente en cuanto a la parte administrativa y de la misma forma a los clientes que son parte del estudio.

### **3.4.4. Observación**

Para Hernández (2006) “Registro sistemático válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Sobre recolecta información sobre la conducta más que de percepciones”

Este instrumento se utilizará para hacer un análisis del proceso actual ejecutado por el personal a cargo de créditos y cobranzas de la empresa, para otorgar créditos a clientes que lo soliciten. Se debe tomar en cuenta que la empresa no cuenta con una gestión documental de sus procesos.

### **3.4.5. Instrumentos de la investigación**

A continuación, en este apartado, mostramos los diferentes formatos a ejecutar en la presente investigación:

- Formato de entrevista aplicado a la gerente general (ANEXO 1)
- Formato de encuesta aplicado a los empleados de la empresa (ANEXO 2)
- Formato de encuesta aplicado a los clientes de la empresa (ANEXO 3)

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución del presente proyecto se realizó una entrevista dirigida a la Gerente General, la encuesta se aplicó a diez de los trabajadores y a los veinte clientes que tienen cartera en mora con la empresa PROVEEDORA MAGUI.

#### **4.1. PROCESO DE APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA**

Para el desarrollo de la entrevista se utilizó un cuestionario con trece preguntas específicas y sujetas exclusivamente al entorno en que se maneja la empresa, esta entrevista se realizó a la Gerente General de la empresa unipersonal PROVEEDORA MAGUI.

##### **4.1.1. Interpretación de los resultados de la entrevista**

###### **Organigrama adaptado a las necesidades de la empresa**

De acuerdo a la gerente general la empresa cuenta con un organigrama, pero con lo que no se cuenta es con un manual de funciones determinado que describa las actividades que deben seguirse y las cuales deban acatar los empleados de la empresa.

###### **Personal adecuado para la otorgación de créditos y recuperación de cartera**

Todos los procesos para otorgación de créditos pasan por el personal de contabilidad para el desarrollo de la documentación, para que luego la gerente general revise y apruebe o rechace el crédito solicitado por el cliente.

###### **Programas de capacitación para el personal de la empresa**

Según la gerente general, la capacitación se da cuando un empleado entra a trabajar por primera vez a la empresa y además no se han desarrollado otros programas de capacitación en ninguna de las áreas.

### **Comunicación efectiva entre la gerente general y el personal de ventas**

De acuerdo a la declaración de la entrevistada, comenta que sí, existe comunicación fluida y adecuada entre su persona y el personal de ventas.

### **Personal suficiente para desarrollar las actividades dentro de la empresa**

Según la gerente indica que una vez expuesto el alto porcentaje de cartera en mora indica que necesita personal encargado específicamente en el área de recuperación de cartera en mora para el proceso de seguimiento y cobro a los respectivos clientes.

### **Situación de la empresa y su mora vigente**

De acuerdo a la gerente quien indica, que cuenta con una mora en cartera de alto riesgo aproximadamente del 40% lo que está llevando a la empresa a una pérdida económica cuantiosa, además está llegando a un punto donde se observa la suficiente liquidez o rentabilidad para seguir operando, además también la empresa cuenta con deudas a sus proveedores.

### **Actualización y mantenimiento sobre la base de datos de clientes**

Se mantiene actualizada la información de los clientes a quienes se les emite el crédito, por lo general de esto se encarga el personal de ventas.

### **Responsable para otorgamiento de créditos a los clientes**

Las áreas para el otorgamiento de crédito son exclusivamente la gerencia, quien es responsable de otorgación o negación de crédito y el departamento de contabilidad quienes se encargan del desarrollo de la documentación respectiva.

### **Políticas que se aplican para la otorgación de créditos dentro de la empresa**

En la empresa no existe un sistema definido de políticas crediticias, además el cliente no acata ninguna condición explícita para recibir el crédito.



La empresa cuenta con un respaldo del crédito concedido a sus clientes el cual se basa como respaldo en un documento interno creado por la empresa a manera de nota de crédito con la información correspondiente de la empresa que solicita el crédito quienes figuran como clientes.

### **Políticas aplicadas para el proceso de recuperación de cartera en mora**

De acuerdo a la declaración de la gerente quien indica cuando la empresa deudora se ha retrasado en su pago únicamente se hace un llamado de atención, al momento que nuevamente solicita otro crédito, esto se debe por que no se quiere perder clientes y las relaciones que tienen con estos.

Tampoco se aplica el cobro de interés por los créditos en mora, por otro lado, el documento interno que se extiende por el crédito no tiene ninguna validez judicial.

### **Seguimiento a las cuentas vencidas o en mora**

Según declaración de la gerente quien indica que se ha complicado el efectivizar la gestión de la cobranza, cuando se dan cuenta que un cliente tiene vencida su cuota, se procede a la realización de llamadas telefónicas únicamente, que algunas veces es efectiva, pero en la mayoría las empresas que cuentan con mora la pasan desapercibida.

### **Seguridad de los documentos y comprobantes que dan seguimiento a la Recuperación de Cartera.**

Toda la documentación con respecto a los clientes y sus cuentas están bajo custodia de la gerente general y que una copia de ellas se tiene en el departamento de contabilidad.

### **Informe sobre el nivel de morosidad por el departamento de contabilidad.**

El departamento de contabilidad tiene la obligación de notificar o emitir informes a gerencia mensualmente, que por lo general según la gerente no se efectúa, así como se menciona.

#### **4.1.1.1. Conclusiones de la entrevista a la gerente general**

Se puede concluir de acuerdo a entrevista:

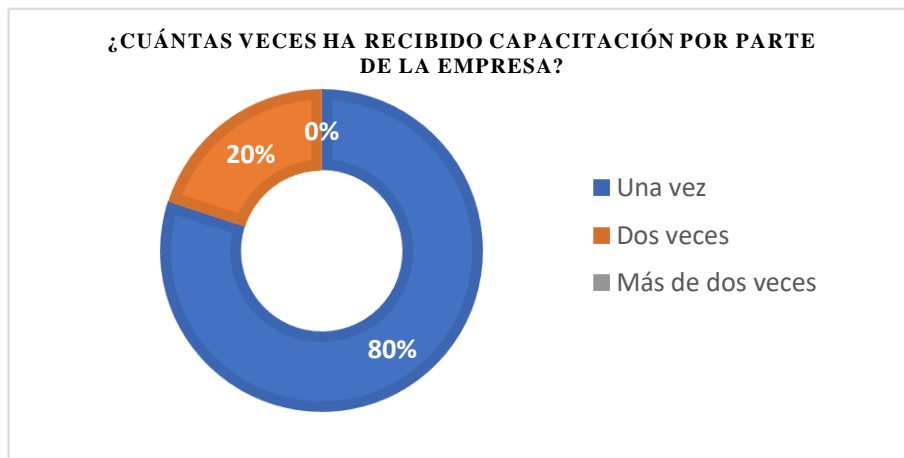
- La empresa carece de organigrama adaptado a sus necesidades además de su correspondiente manual de funciones.
- La carencia de programas de capacitación y la cantidad de personal dedicado a áreas exclusivas es un punto a tomar muy en cuenta para el seguimiento de cuentas vencidas o en mora.
- Las políticas de otorgación y recuperación de cartera en mora son muy débiles y no respaldan para afrontar los cobros debido a que no cuentan con documentación que obliguen al cliente a responsabilizarse con los adeudos con la empresa PROVEEDORA MAGUI.
- Por otro lado, el desarrollo de información de carteras en mora mensualmente no es suficiente para el seguimiento de estas carteras y más aún si la empresa se ha limitado a realizar llamadas telefónicas para notificar a sus clientes de los adeudos.

#### **4.2. PROCESO DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL DE LA EMPRESA**

En este ámbito se procedió a realizar la encuesta al personal de la empresa para el cual se utilizó como herramienta una encuesta con ocho preguntas específicas y sujetas al entorno en que se maneja la empresa PROVEEDORA MAGUI.

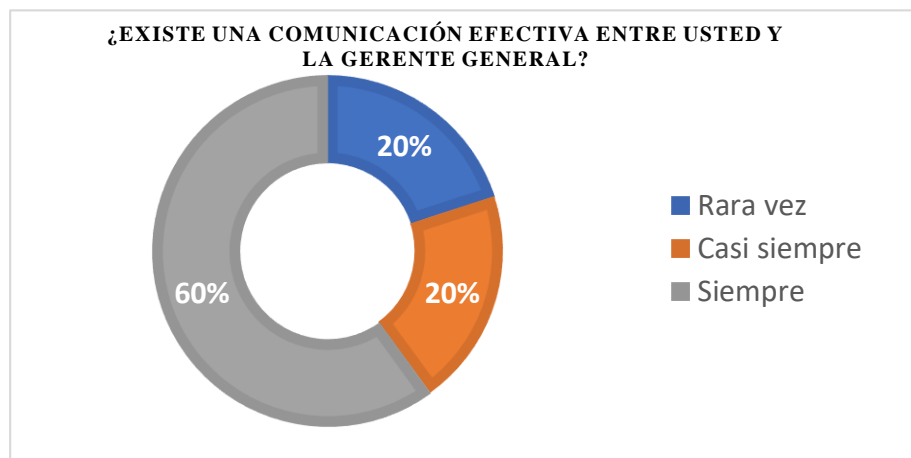
##### **4.2.1. Interpretación de los resultados de la encuesta realizada al personal de la empresa.**

La encuesta se desarrolló dentro de la empresa, la cantidad de encuestados fueron a las 10 personas que trabajan en la PROVEEDORA MAGUI.



**Figura 3** Capacitación recibida por parte de la empresa  
Fuente: Elaboración Propia

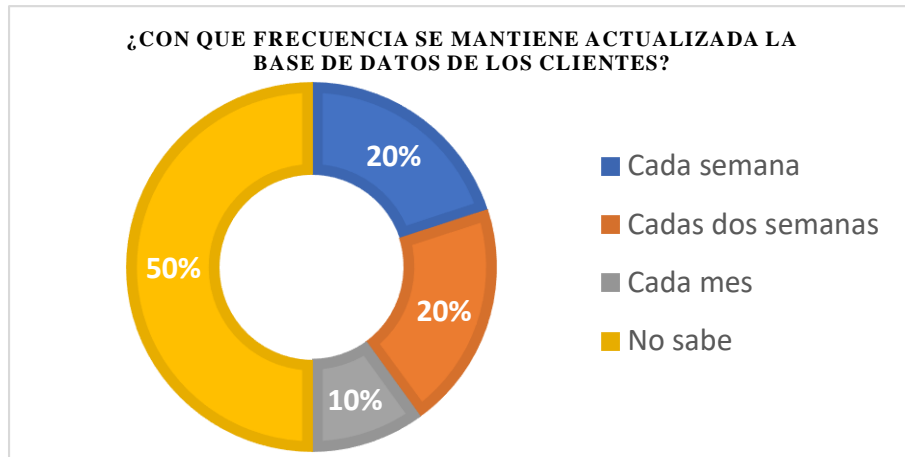
De acuerdo a la Figura 1, el 80% de los encuestados indicaron que solo una vez recibieron capacitación este porcentaje concuerda con la respuesta que dio la gerente general que indico que no existen programas de capacitación dentro de la empresa. Por otro lado, el 20% indico que recibió capacitación dos veces.



**Figura 4** Comunicación efectiva entre el personal y la gerente general  
Fuente: Elaboración Propia

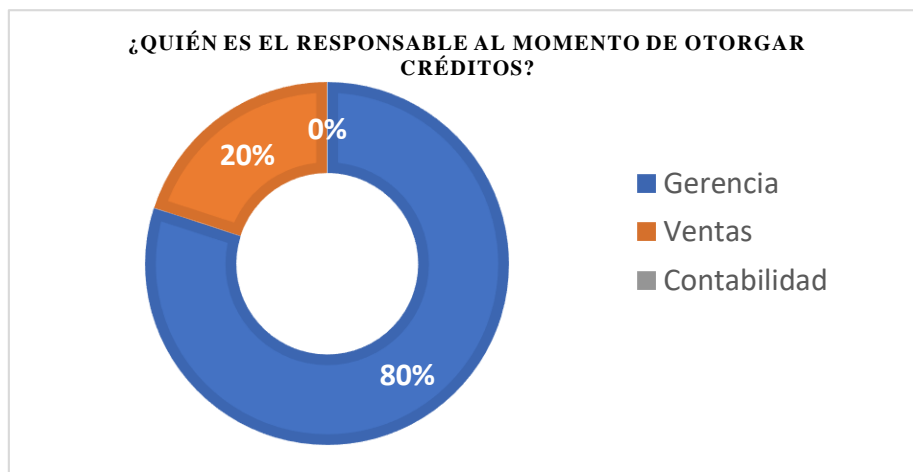
De acuerdo a la Figura 2, el 60% de los encuestados indicaron que siempre existe una comunicación efectiva entre los empleados y la gerente general, el 20% indico que casi

siempre existe comunicación y el otro 20% argumento también que rara vez se da una combinación efectiva con la gerente general.



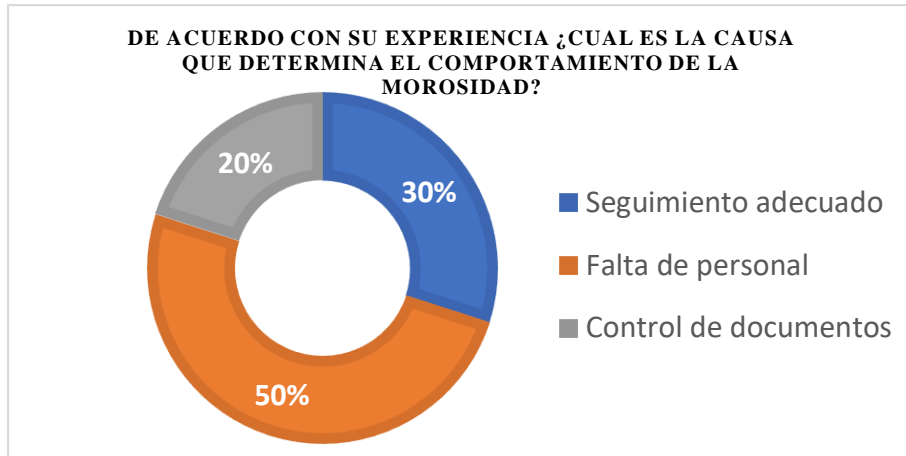
**Figura 5** Frecuencia de actualización de la base de datos  
Fuente: Elaboración Propia

La Figura 3 muestra que el 50% de los empleados indican no tener conocimiento de cuan a menudo se actualiza la base de datos de los clientes, el 20% indica que cada semana se realiza la actualización, el otro 20% indico cada dos semanas se actualiza la base de datos y 10% indico que cada mes se realiza dicha actualización.



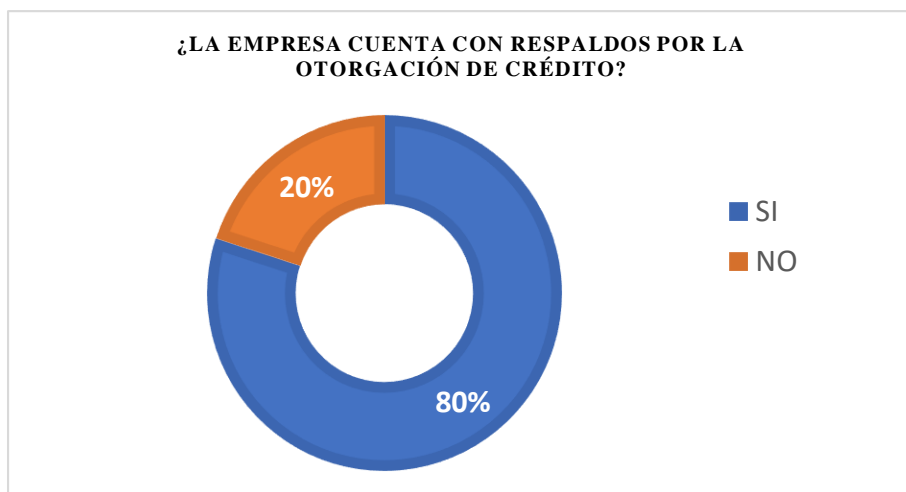
**Figura 6** Responsable de otorgación de créditos  
Fuente: Elaboración Propia

La Figura 4 muestra que el 80% de los encuestados indicaron que la gerencia es responsable de otorgar los créditos y el 20% indico que la responsabilidad cae sobre el departamento de ventas.



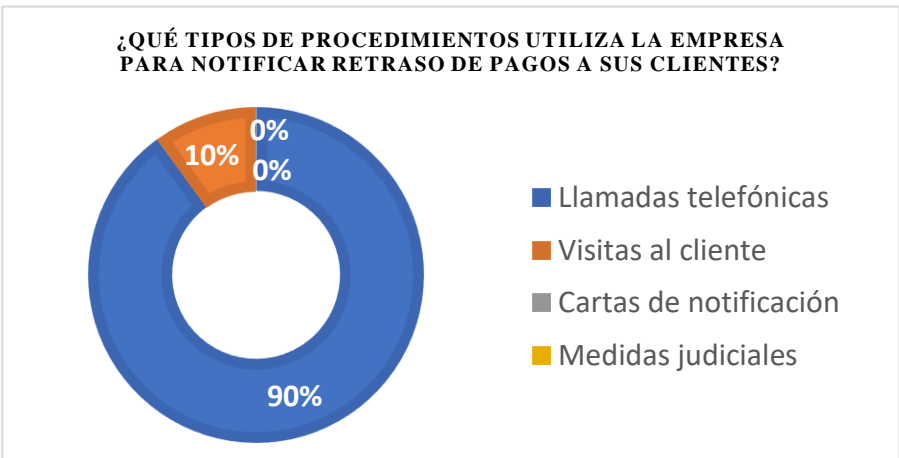
**Figura 7** Causa que determina la morosidad en los clientes  
Fuente: Elaboración Propia

La Figura 5 muestra la percepción de los empleados acerca de la determinación del comportamiento de morosidad de los clientes, al que el 50% indico que se debe a falta de personal el 30% comento que es necesario hacer un mayor seguimiento a los clientes y el 20% indica que debe haber un mayor control de documentos.



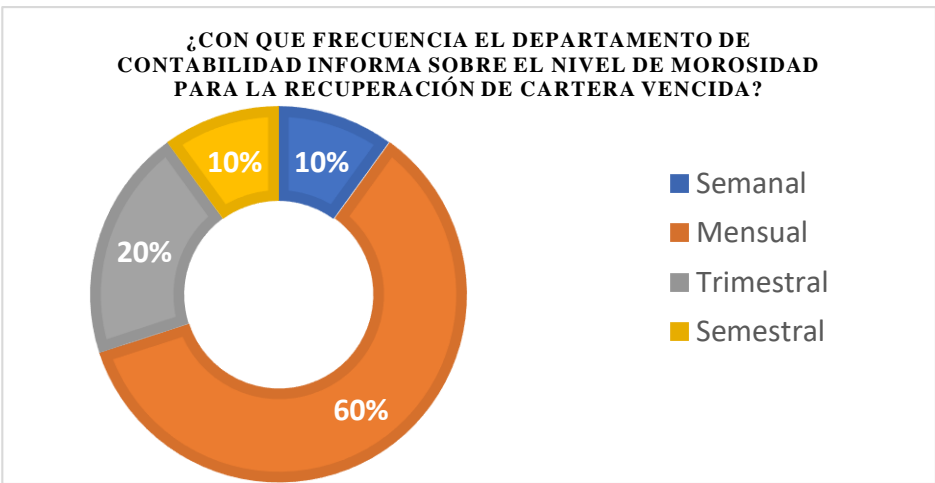
**Figura 8** Respaldos por otorgación de crédito  
Fuente: Elaboración Propia

La figura 6 muestra que el 80% de los empleados indican que la empresa cuenta con respaldos por la otorgación de crédito, mientras que el 20% indica que la empresa no cuenta con estos.



**Figura 9** Procedimientos para notificar retraso de pagos  
Fuente: Elaboración Propia

La figura 7 muestra que el 90% de la población encuestada indica que solo se realizan llamadas telefónicas a los clientes para notificarles el retraso de pagos y el 10% indica que se realizan visitas directamente al cliente.



**Figura 10** Frecuencia de información del nivel de morosidad  
Fuente: Elaboración Propia

La figura 8 muestra que el 60% de los encuestados indican que el departamento de contabilidad realiza el reporte sobre el nivel de morosidad de forma mensual, el 20% indica que se realiza de forma trimestral, un 10% indica que se hace de forma semanal y el otro 10% indico que es de forma semestral.

#### **4.2.1.1. Conclusiones de la encuesta realizada al personal de la empresa**

Se puede concluir de acuerdo a información recabada que:

El personal necesita ser capacitado continuamente en las distintas áreas que tiene la empresa, debido a que tanto la gerente general y el personal coinciden en que solo se capacito al personal una sola vez y esto al momento de ingresar a trabajar con la empresa, también se identificó que el personal indica que existe una comunicación adecuada entre estos y la gerente general.

Dentro de la encuesta se pudo verificar el desconocimiento del personal sobre el manejo y actualización de la información a través de la base de datos, pero también indica que no todo el personal tiene acceso a esta información y de acuerdo con el personal con acceso a esta información indica que la frecuencia de actualización de información es cada semana.

El personal de la empresa tiene bien entendido que la única área encargada de otorgación de créditos es gerencia y de acuerdo a la experiencia laboral que ellos tienen dentro de la empresa indican que la falta de personal puede ser uno de los problemas en el seguimiento y la administración de la cartera en mora de la empresa. Esto indica que el personal tiene conocimientos por los problemas por los que está pasando la empresa, debido a que también indican que es necesario realizar el seguimiento adecuado a los clientes con mora.

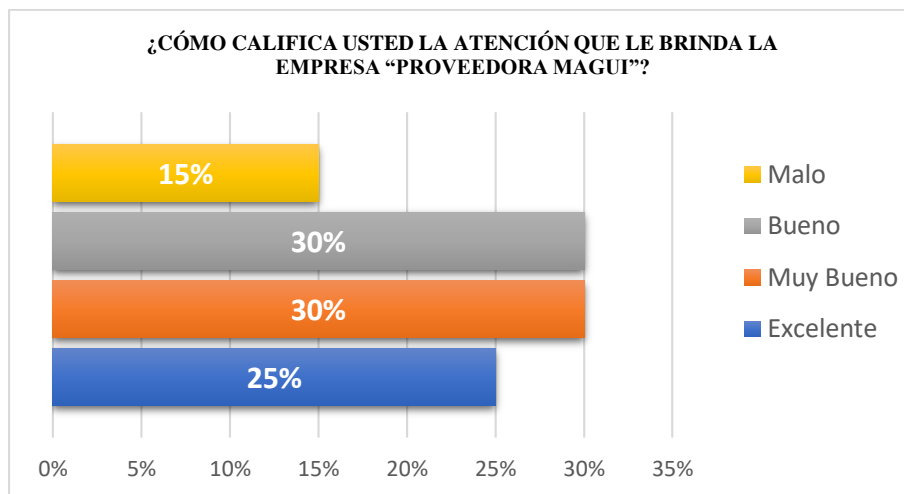
Los empleados reconocen que las llamadas telefónicas es el único procedimiento para notificar a los clientes y notificar los adeudos con la empresa PROVEEDORA MAGUI y el cual no está siendo efectivo. Lo cual indica la ausencia de políticas en cuanto a la otorgación y recuperación de cartera en mora.

### 4.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA LOS CLIENTES

Para el desarrollo de la encuesta se utilizó un cuestionario con once preguntas específicas y sujetas exclusivamente al entorno de cartera en mora, esta encuesta se aplicó a veinte clientes de la empresa PROVEEDORA MAGUI.

#### 4.3.1. Interpretación de los resultados de la encuesta realizada los clientes de la empresa.

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas realizadas a los clientes con cartera en mora, para analizar su percepción con respecto a la deuda acumulada frente a la empresa PROVEEDORA MAGUI.

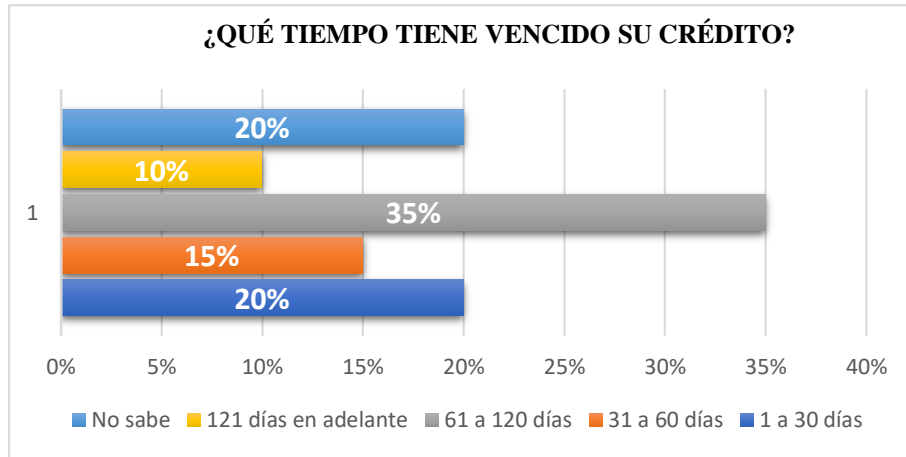


**Figura 11** Atención brindada por la empresa  
Fuente: Elaboración Propia

La figura 11 muestra la percepción del cliente con respecto a la atención brindada por la empresa Proveedora Magui al cual se denota que el 30% califica como muy buena

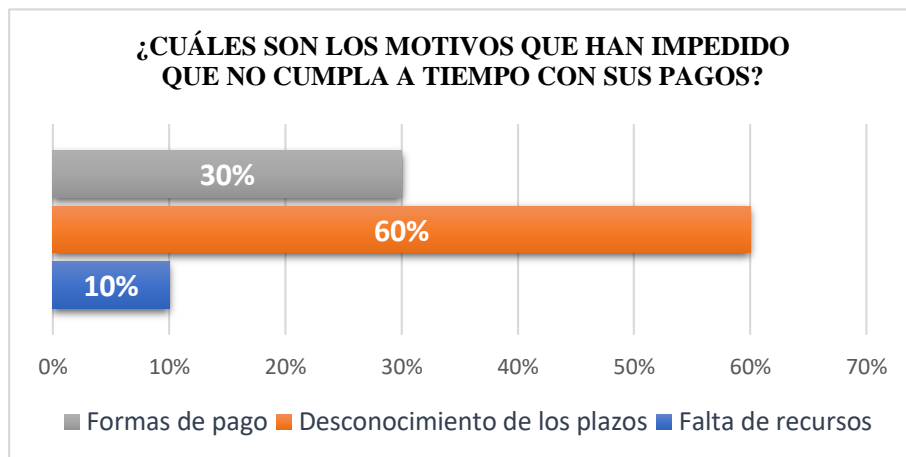


atención, el otro 30% indica que la atención fue buena, de la misma forma el 25% califico como excelente la atención y solo el 15% indico que la atención fue mala.



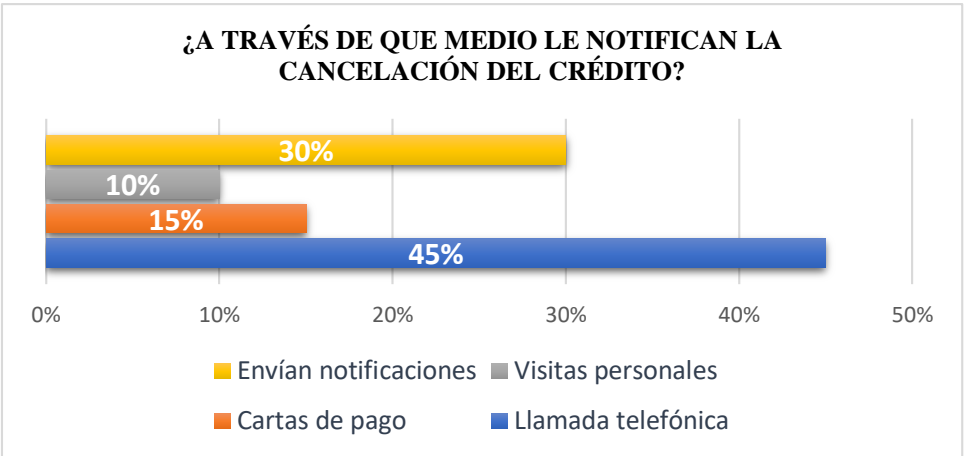
**Figura 12** Tiempo de vencimiento de crédito  
Fuente: Elaboración Propia

La figura 12 muestra si el cliente tiene conocimiento del tiempo que tiene vencido su crédito a lo que el 35% respondió que tiene vencido entre 61 a 120 días, el 20% respondió entre 1 a 30 días, el otro 20% indico no tener conocimiento del tiempo de vencimiento, el 15% indico de 1 a 30 días y el 10% indico más de 121 días.



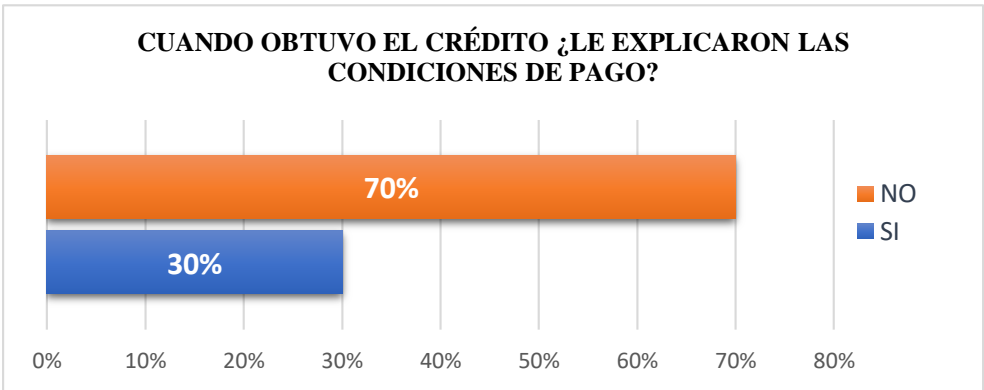
**Figura 13** Motivo de impedimento para el cumplimiento de pagos  
Fuente: Elaboración Propia

En la figura 13 se muestra los motivos que han impedido el cumplimiento de pagos a tiempo a la empresa Proveedor Magui en el cual se analiza que el 60% indica que desconocía los plazos de pago, el 30% indico que tiene problemas con las formas de pago que solicita la empresa y el 10% indico que no pudo cumplir por falta de recursos.



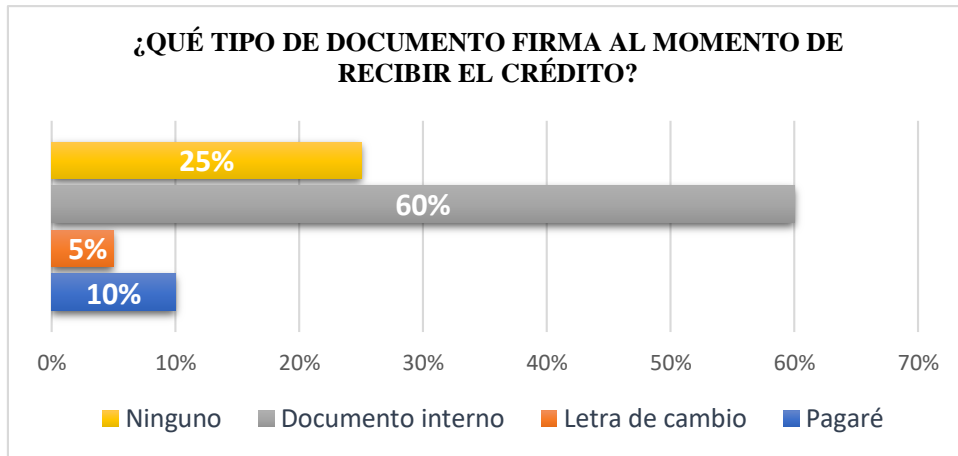
**Figura 14** Medios de notificación para cancelación de crédito  
Fuente: Elaboración Propia

La figura 14 muestra el medio de notificación que utiliza la empresa Proveedor Magui para hacer conocimiento de cancelación de crédito, el 45% de los clientes indicaron que reciben llamadas telefónicas, el 30% indicaron que no reciben ningún tipo de notificación al respecto, el 15% indican haber recibido cartas de solicitud de pago y el 10% confirman haber recibido visitas personales para el cobro de crédito.



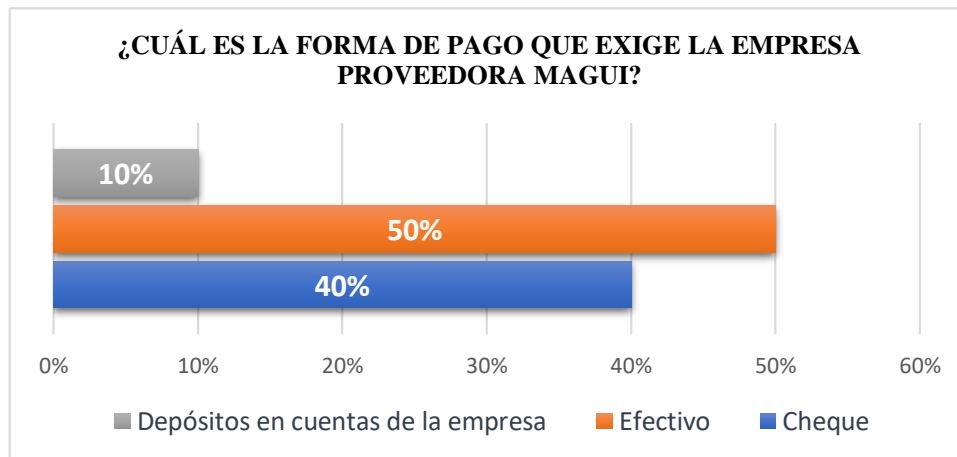
**Figura 15** Explicación de condiciones de pago  
Fuente: Elaboración Propia

La figura 15 muestra si el cliente tiene conocimiento de las condiciones de pago de los créditos adquiridos, a lo que el 70% respondió que no le explicaron dichas condiciones y el 30% indicó tener en claro las condiciones de pago solicitadas por la empresa Proveedora Magui.



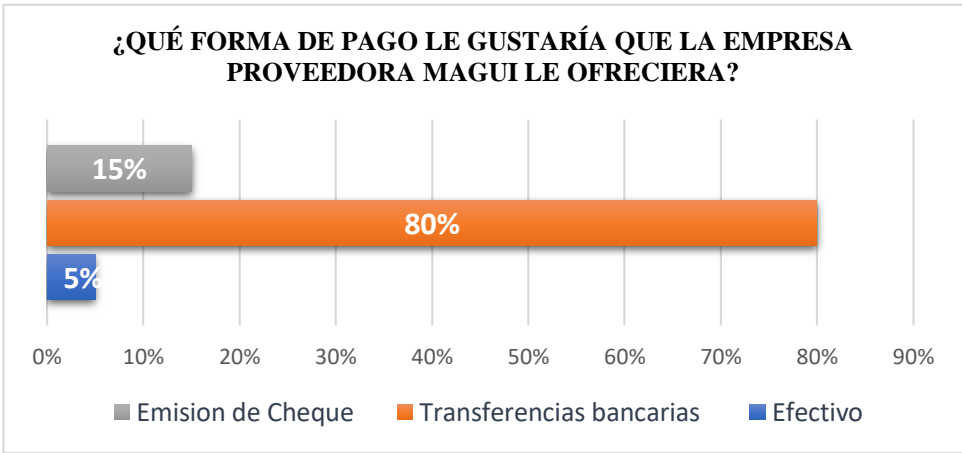
**Figura 16** Tipo de documento firmado  
Fuente: Elaboración Propia

La figura 16 hace referencia al tipo de documento que firman los clientes para poder recibir el crédito, el 60% indicó que firmó un documento interno, 25% afirmó que no firmó nada solo fue de palabra el crédito otorgado, el 10% indicó que firmó un pagaré y el 5% tiene como documento una letra de cambio.



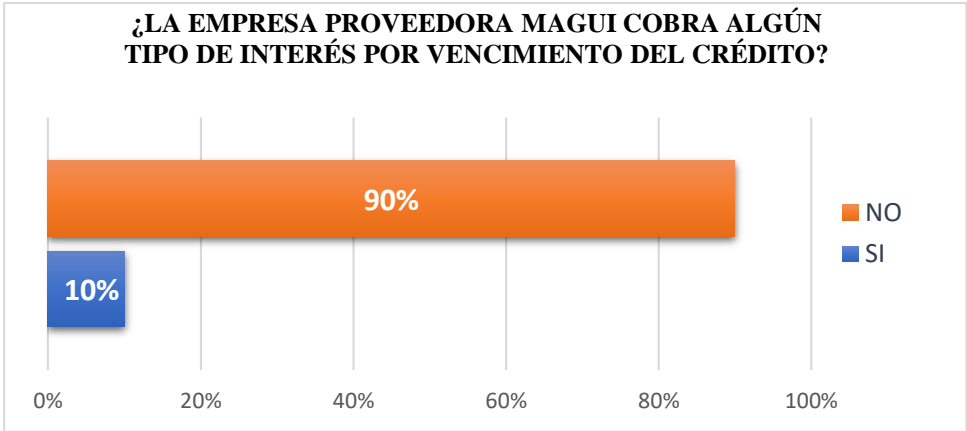
**Figura 17** Exigencia de formas de pago  
Fuente: Elaboración Propia

La figura 17 muestra las formas de pago exigidas por la empresa proveedora Magui, donde el 50% indica que la existencia es de pago en efectivo, el 40% indica que se le exige hacer el pago por cheque y el 10% indica realizar el deposito en cuentas de la empresa.



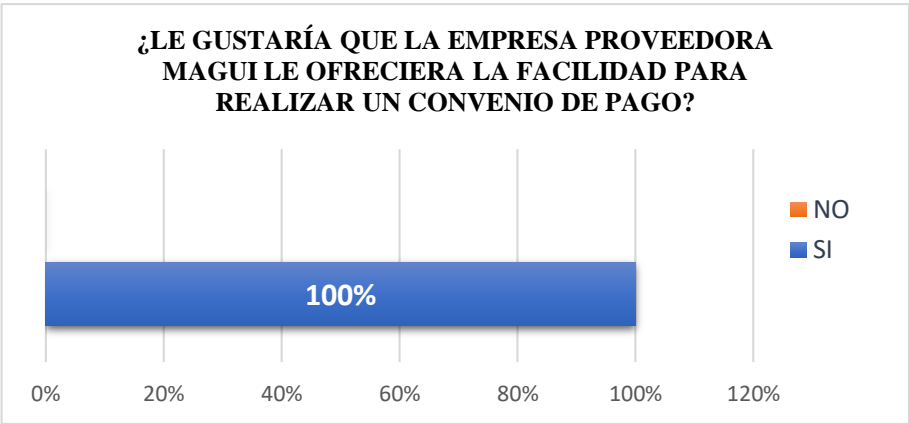
**Figura 18** Formas de pago solicitada  
Fuente: Elaboración Propia

La figura 18 muestra cómo les gustaría a los clientes realizar los pagos respectivos, a lo cual se tiene que el 80% prefiere realizar transferencias bancarias, el 15% prefiere la emisión de cheques y el 5% prefiere realizar el pago en efectivo.



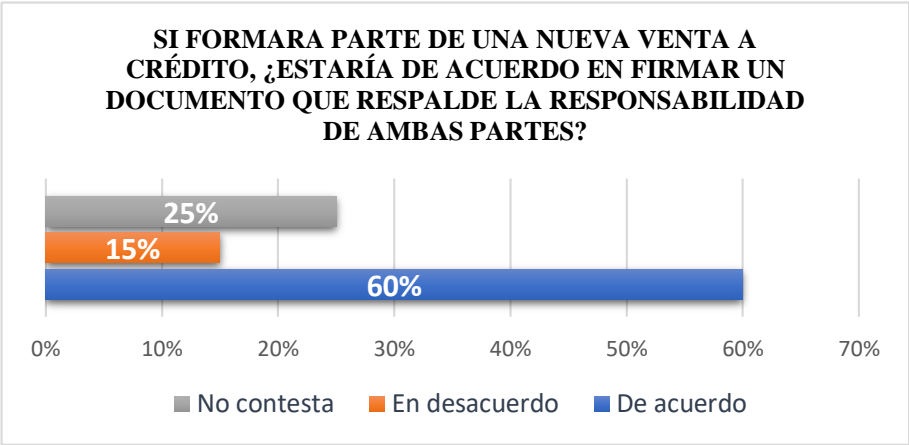
**Figura 19** Cobro de algún interés por vencimiento de crédito  
Fuente: Elaboración Propia

La figura 19 muestra si la empresa Proveedora Magui cobra algún tipo de interés por vencimiento de crédito, el 90% indico que no hubo ningún cobro adicional o interés por la cartera vencida y el 10% de los clientes indicaron que si se cobró algún tipo de interés.



**Figura 20** Convenio para la facilidad de pago  
Fuente: Elaboración Propia

La figura 20 hace referencia a que la empresa Proveedora Magui ofreciera algún tipo de facilidad para realizar un convenio de pago, al cual el 100% de los encuestados les gustaría realizar un convenio para saldar sus deudas.



**Figura 21** Firma de documento que respalde responsabilidad de ambas partes  
Fuente: Elaboración Propia

La figura 21 hace referencia a ver qué tan de acuerdo están los clientes en firmar un documento que respalde la responsabilidad entre ambas partes a lo que el 60% indico estar de acuerdo, el 25 % no respondió a esta solicitud y el 15% fue más directo en responder no estar de acuerdo.

#### **4.3.2. Conclusiones de la encuesta realizada a los clientes de la empresa**

Se puede concluir de acuerdo a información recabada que:

- La empresa Provedora brinda buena atención a sus clientes por lo que en ese sentido no tiene problemas.
- Se identificó que los clientes de la empresa tienen conocimiento del vencimiento de sus créditos, pero también existe un sector que indico no tener conocimiento del tiempo de vencimiento de su crédito, también indicaron que uno de los mayores problemas es el desconocimiento de los plazos y la forma de pago que solicita la empresa.
- También se indica que las llamadas telefónicas son el medio más habitual por el que son notificados los clientes con respecto a sus deudas, las condiciones de pago no están muy claras en los clientes y mayormente firman un documento interno antes de recibir el crédito solicitado por productos.
- Los clientes también indicaron que la forma de pago sería a través de la transferencia bancaria y que ayudaría el realizar algún tipo de convenio de pago y que también en la mayoría están de acuerdo en firmar un documento que respalde la responsabilidad entre ambas partes.

#### **4.4. ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA consiste en agrupar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades relacionadas con el presente proyecto, tiene la finalidad de ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

**Tabla 5 Análisis FODA**

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
		1	Buen trato al cliente	1	No cuenta con manual de funciones
2	Facilidad de acceso al crédito por productos	2	Capacitación ineficiente de empleados.		
3	Prestigio y experiencia	3	Políticas para otorgar créditos y recuperar mora deficientes.		
4	Distribuidor autorizado	4	Contabilidad poco confiable y oportuna		
5	Instalaciones propias				
6	Capacidad de abastecimiento				
FACTORES EXTERNOS		FO (Maxi-Maxi)		DO (Mini-Maxi)	
		Estrategia para maximizar las Fortalezas y Oportunidades		Estrategia para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades.	
1	Buenas relaciones con proveedores	Aprovechar el crecimiento continuo de la población junto a la prestigio y experiencia de la empresa para nuevos emprendimientos.  Utilizar medios tecnológicos para contactarse con el cliente para hacer de su conocimiento las fechas de vencimiento de su crédito por productos.	Rediseñar la estructura orgánica de la empresa adecuándola al nuevo enfoque de otorgación de créditos y recuperación de la mora..  Desarrollar programas de capacitación y motivación para el personal con enfoque recuperación de la mora.		
2	Stock completo con distintos productos de calidad				
3	Buena ubicación geográfica de la empresa				
4	Incremento de la población				
5	Crecimiento del patrimonio				
6	Evolución de la tecnología en comunicaciones, abre canales para crear contacto con el cliente.				
OPORTUNIDADES - O		FA (Maxi-Mini)		DA (Mini-Mini)	
		Estrategia para fortalecer la Empresa/minimizar las Amenazas		Estrategia para minimizar las Debilidades y las Amenazas	
1	Informalidad de pago	Crear nuevos medios de pagos para que el cliente pueda acceder con mayor comodidad.  Desarrollar políticas para la actualización y mantenimiento de la base de datos de clientes.	Desarrollar políticas para la otorgación y recuperación de mora.  Desarrollar políticas para la emisión de reportes en el área de contabilidad.		
2	Incremento de cobro de créditos				
3	Disminución del capital por baja recuperación de cartera.				
AMENAZAS - A					

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La Empresa Proveedor Magui requiera de la implementación de procesos y de estrategias que definan una clara política de emisión de créditos por productos y sus respectivos cobros, esto permitirá que la empresa mejore su situación actual y disminuya las pérdidas que se han presentado en los últimos años.

Las actividades que se desarrollarán como una propuesta se dividen en cuatro que se muestran a continuación:

- Reestructuración del organigrama
- Desarrollo de manuales de funciones
- Programas de capacitación

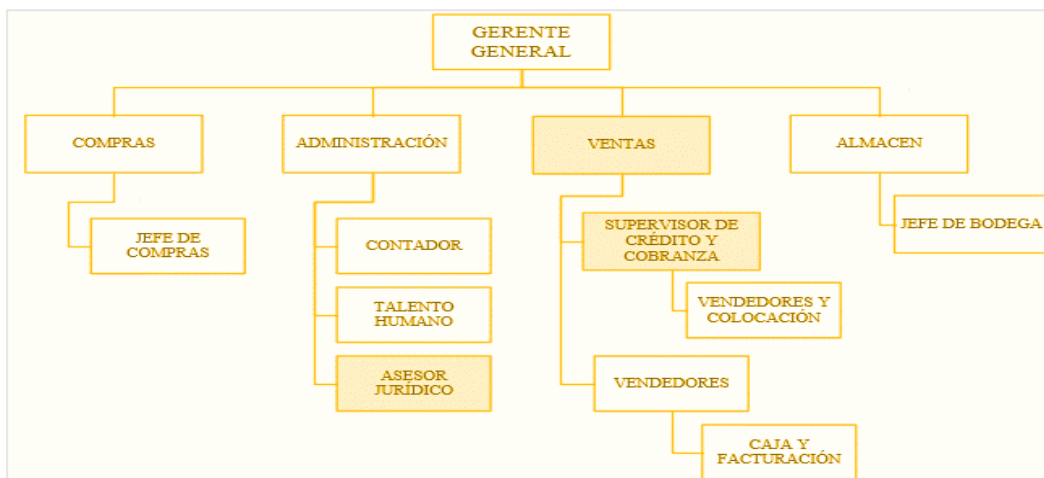
- Políticas para la otorgación y recuperación de la mora
- Políticas para la emisión de reportes en contabilidad

#### 4.5.1. Reestructuración del organigrama y manuales de funciones

Se presenta como propuesta la reestructuración del organigrama como un mecanismo para una mejor operatividad dentro de la empresa, por ello es necesario establecer una gráfica que muestra como deberá estar compuesta y organizada la estructura de la empresa, ya que sirve para la asistencia y orientación de todas las unidades administrativas para un mejor control y manejo de las actividades financieras.

La Figura 22 muestra el nuevo organigrama el cual presenta dentro del departamento de administración que tiene como dependientes al contador, talento humano y como novedad al asesor jurídico.

Dentro de este nuevo organigrama se crea el departamento de ventas que tiene como dependientes al supervisor de crédito y cobranzas, este a la vez tiene como dependiente a vendedores y colocación, el área de vendedores tiene como dependiente al personal de cajas y facturación, las funciones de estos entes se describen en el manual de funciones que presenta más adelante.



**Figura 22.** Organigrama funcional propuesto  
Fuente: Elaboración Propia



#### 4.5.2. Desarrollo de manuales de funciones

Se presenta el respectivo manual de funciones del organigrama propuesto previamente, con el propósito de ayudar a la empresa a proporcionar información a los empleados sobre sus funciones específicas, su dependencia, coordinación y responsabilidades del cargo al que han sido asignados para el cumplimiento de sus actividades.

**Tabla 6 Descripción del cargo del gerente general**

<b>Cargo</b>	Gerente
<b>Departamento al que pertenece</b>	Gerente General
<b>Jefe inmediato superior</b>	-
<b>Supervisa a</b>	Todos los departamentos
<b>Descripción del puesto</b>	
Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente las actividades administrativas, económicas, financieras y de recursos humanos de la empresa, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, encaminado al cumplimiento de las metas establecidas por la planeación estratégica.	
<b>Funciones y responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser el Representante legal, judicial de la empresa.</li> <li>• Administrar los recursos de la empresa de manera que se cumpla con los objetivos.</li> <li>• Investigar y prever la evolución del mercado y la competencia anticipando acciones que garanticen el posicionamiento de la empresa.</li> <li>• Evaluar nuevas oportunidades de negocio.</li> <li>• Recibir y autorizar solicitudes de permisos y horas extras.</li> <li>• Supervisar al personal administrativo y operativo.</li> <li>• Realizar estudios de la organización de personal, métodos de trabajos y otros, a fin de racionalizar las labores administrativas de la empresa.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
Conocimiento del sector comercial Actitud de servicio Solución de problemas Aptitud para el aprendizaje Ética y valores	Liderazgo e influencia Planeación y organización Toma de decisiones Trabajo en equipo Buenas relaciones interpersonales.

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa Proveedor Magui.

**Tabla 7. Cargo Jefe de Compras**

<b>Cargo</b>	Jefe de Compras
<b>Departamento al que pertenece</b>	Departamento de Compras
<b>Jefe inmediato superior</b>	Gerente General
<b>Descripción del puesto</b>	

<p>Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de mercadería, tener capacidad de negociación con proveedores tomando en consideración calidad y precio; mantener las existencias de la mercadería en niveles adecuados.</p> <p>Mantener la presencia de la empresa en el mercado utilizando diferentes medios y estrategias.</p>
<p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación la mercadería existente.</li> <li>• Revisar los plazos de pago.</li> <li>• Atención a proveedores.</li> <li>• Supervisión y aprobación de pedidos.</li> <li>• Investigar sobre los productos nuevos e innovadores.</li> <li>• Saber negociar con el proveedor en cuanto a descuentos y promociones.</li> </ul>
<p><b>Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del sector comercial</li> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Ética y valores</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa Provedora Magui.

**Tabla 8. Descripción del cargo del contador**

<b>Cargo</b>	Contador
<b>Departamento al que pertenece</b>	Administración
<b>Jefe inmediato superior</b>	Gerente General
<b>Descripción del puesto</b>	
Tener la capacidad de liderazgo, iniciativa y responsabilidad para el desempeño del cargo, así como criterio y sentido común para realizar la administración eficiente de los recursos económicos y financieros de la empresa.	
<b>Funciones y responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los movimientos contables, elaboración de estados financieros</li> <li>• Revisar, difundir y aplicar las disposiciones legales y reglamentarias establecidas por los organismos de control superior.</li> <li>• Realizar los registros diarios de las operaciones financieras de la empresa.</li> <li>• Elaborar mensualmente los balances financieros y presentar los informes a los organismos de control.</li> <li>• Participar en la elaboración del presupuesto.</li> <li>• Elaborar los comprobantes de retención, facturas, cheques y pago a proveedores</li> <li>• Coordinar las gestiones de apertura de cuentas, autorizaciones de débito y otros trámites bancarios relacionados con las cuentas manejadas por la empresa.</li> <li>• Revisar la nómina de pago y envío de los mismos al gerente general.</li> <li>• Declaración de impuestos.</li> <li>• Revisar los informes de inventarios continuamente. Guardar la confiabilidad de la información manejada por el departamento.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los roles de pago. Realizar otras tareas asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>
<b>Competencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del sector comercial</li> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Ética y valores</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Conocimiento de las leyes de contabilidad y tributaria</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa Proveedor Magui.

**Tabla 9. Descripción del cargo del asesor jurídico**

<b>Cargo</b>	Asesor Jurídico
<b>Departamento al que pertenece</b>	Administración
<b>Jefe inmediato superior</b>	Gerente General
<b>Descripción del puesto</b>	
Tener la capacidad de liderazgo, iniciativa y responsabilidad para recuperar los créditos de clientes morosos, con capacidad de cubrir su deuda, utilizando la vía judicial en caso necesario.	
<b>Funciones y responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar todas las políticas generales y específicas dispuestas por el administrador de agencia.</li> <li>• Recibir facturas correspondientes para realizar gestiones de cobro</li> <li>• Entregar valores cobrados con sus respectivos recibos</li> <li>• Visitar a los clientes morosos para hacerles llegar las respectivas notificaciones</li> <li>• Realizar convenio y vigilar cumplimiento de clientes morosos</li> <li>• Realizar hoja de actividades.</li> <li>• Realizar el informe mensual de recuperaciones.</li> <li>• Revisar los informes de inventarios continuamente.</li> <li>• Guardar la confiabilidad de la información manejada por el departamento.</li> <li>• Elaborar los roles de pago. Realizar otras tareas asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo e influencia</li> <li>• Planeación y organización</li> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Ética y valores</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa Proveedor Magui.

**Tabla 10 Descripción del cargo del supervisor de crédito y cobranza**

<b>Cargo</b>	Supervisor de Crédito y Cobranza
<b>Departamento al que pertenece</b>	Ventas
<b>Jefe inmediato superior</b>	Gerente General

<b>Descripción del puesto</b>
Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente las actividades destinadas a la recuperación de cartera vencidas.
<b>Funciones y responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro, así como proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.</li> <li>• Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de terceros.</li> <li>• Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento.</li> <li>• Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.</li> <li>• Informar a la Administración sobre el comportamiento de los clientes morosos.</li> <li>• Elaborar el informe mensual sobre todas las actividades realizadas en la dependencia administrativa, para presentarlo al administrador de agencia.</li> <li>• Enviar oficios a las empresas que se encuentren en mora.</li> <li>• Llevar un control permanente del cumplimiento de convenios realizados con clientes y notificación de los mismos por incumplimiento.</li> <li>• Atender a los usuarios que requieran cancelar sus deudas.</li> <li>• Elaborar los listados para visitas a clientes morosos.</li> <li>• Conocer y recibir información sobre la recaudación diaria.</li> <li>• Efectuar la gestión de cobranzas, en cuanto al control de vencimientos, notificación y cobro de facturas, letra de cambio y/o cualquier documento por cobrar.</li> <li>• Realizar el seguimiento de los documentos por cobrar y controlar su cobro.</li> <li>• Mantener una base de datos actualizada que permita identificar y cuantificar los valores de la cartera vencida por tipos de clientes.</li> <li>• Elaborar un control de cartera mensual y los correspondientes informes de recaudación.</li> <li>• Establecer mecanismos de control, notificación, visitas, contactos con clientes en mora y elaborar conjuntamente convenios de pago.</li> <li>• Reportar diariamente el desarrollo de las actividades encargadas, movimientos diarios, protestos, días de cartera, gestiones legales, etc.</li> </ul>
<b>Competencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del sector comercial</li> <li>• Actitud de servicio</li> <li>• Aptitud para el aprendizaje</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Ética y valores</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa Proveedora Magui.

**Tabla 11. Descripción del cargo del vendedor**

<b>Cargo</b>	Vendedor
<b>Departamento al que pertenece</b>	Departamento de Ventas
<b>Jefe inmediato superior</b>	Jefe de Ventas
<b>Descripción del puesto</b>	

Confiar en sí mismo y en sus habilidades, ser creativo, cortés, responsable y honesto; establecer un nexo entre el cliente y la empresa, contribuir en la solución de problemas.

**Funciones y responsabilidades**

- Proveer de manera oportuna la información precisa y necesaria a todas las personas que acuden a la empresa para solicitar un servicio, o solucionar un problema relacionado con documentación para acceder a los créditos.
- Contribuir a la solución de problemas y administrar su zona de ventas, ya sea que se encuentre detrás de un mostrador o que tenga a su cargo un grupo de clientes. Para ello, debe: planificar, implementar su plan y controlar los resultados que vaya obteniendo en función de las actividades que va implementando.
- Promover las ventas y buenas relaciones con los clientes
- Conocer las Políticas y Procedimientos para conceder un crédito.
- Cumplir a cabalidad los pasos a seguir para conceder un crédito.
- Tener definido el grado de responsabilidad de la actividad que realiza en el departamento de crédito y cobranzas.
- Confirmar eficientemente los datos dados por el cliente antes de conceder el crédito.
- Reporte periódico con su superior para tratar temas relacionados con su actividad.
- Informar a su superior las quejas o sugerencia que pueden realizar los clientes.
- Asistir a capacitaciones

**Competencias**

- Conocimiento del sector comercial
- Actitud de servicio
- Aptitud para el aprendizaje
- Trabajo en equipo
- Ética y valores
- Buenas relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa Proveedora Magui.

**Tabla 12. Descripción del cargo del jefe de bodegas**

<b>Cargo</b>	Jefe de Bodegas
<b>Departamento al que pertenece</b>	Departamento de Créditos y Cobranzas
<b>Jefe inmediato superior</b>	Supervisor de Créditos y Cobranzas
<b>Descripción del puesto</b>	
Control total de las actividades en bodega verificando que cumpla con los requisitos óptimos para el almacenamiento y conservación de la mercadería.	
<b>Funciones y responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar, dirigir y controlar las actividades de recepción, despacho, registro y control de los bienes y mercadería.</li> <li>• Realizar el físico de la mercadería.</li> <li>• Verificar estado de la mercadería existente.</li> <li>• Despachar la mercadería requerida por ventas.</li> <li>• Organizar la bodega periódicamente.</li> <li>• Supervisar y participar en la codificación de los productos.</li> <li>• Mantener el registro y control de máximos y mínimos de existencias.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer precios de venta del producto.</li> <li>• Realizar reportes de entrada y salida de mercadería.</li> <li>• Supervisar el completo orden de la mercadería donde los productos puedan ser identificados por su codificación.</li> <li>• Informar periódicamente a su jefatura del deterioro o pérdida de la mercadería.</li> </ul>
<b>Competencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el manejo y control de bodega</li> <li>• Actitud de servicio</li> <li>• Aptitud para el aprendizaje</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Ética y valores</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa Provedora Magui.

**Tabla 13. Descripción del cargo del cajero**

<b>Cargo</b>	Cajero
<b>Departamento al que pertenece</b>	Ventas
<b>Jefe inmediato superior</b>	Jefe de Ventas
<b>Descripción del puesto</b>	
Administrar y controlar el dinero que ingresa y sale de caja, tener buena disposición para atender al público, ser responsable, organizado y tolerar el trabajo bajo presión.	
<b>Funciones y responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar la gestión de cobranzas, en cuanto al control de vencimientos, notificación y cobro de facturas, letra de cambio y/o cualquier documento por cobrar.</li> <li>• Realizar el seguimiento de los documentos por cobrar y controlar su cobro.</li> <li>• Mantener una base de datos actualizada que permita identificar y cuantificar los valores de la cartera vencida por tipos de usuarios.</li> <li>• Elaborar un control de cartera mensual y los correspondientes informes de recaudación.</li> <li>• Establecer mecanismos de control, notificación, visitas, contactos con clientes en mora y elaborar conjuntamente convenios de pago.</li> <li>• Reportar diariamente a recaudación el desarrollo de las actividades encargadas, movimientos diarios, protestos, días de cartera, gestiones legales, etc.</li> <li>• Las demás que desean asignadas por el inmediato superior y que coadyuven al cumplimiento de sus funciones.</li> <li>• Al final del día el cajero se encarga de imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos del día incluidos los ingresos en efectivo y en tarjetas de crédito</li> </ul>	
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del sector comercial</li> <li>• Actitud de servicio</li> <li>• Aptitud para el aprendizaje</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Ética y valores</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia con información de la empresa Provedora Magui.

### 4.5.3. Programa de capacitación

Se presenta como propuesta el desarrollo de programas de capacitación como una herramienta enfocada en el personal operativo, bajo los conceptos a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes par el mejor desempeño en sus funciones laborales dentro de la empresa Proveedora Magui.

Para la propuesta del presente programa de capacitación se sugiere la estrategia mediante talleres donde se realizan exposiciones de temas y trabajos en equipo; los cuales estarán dados por los responsables de cada departamento de la empresa, debido a que son entidades que conocen y manejan desde sus áreas la empresa.

Dentro del programa de capacitación se ha considerado dividir la capacitación en dos grupos:

- **Capacitación general:** En el cual intervienen todo el personal de la empresa Proveedora Magui.
- **Capacitación otorgación y recuperación de cartera:** donde intervienen el gerente general, el área de administración a través del contador y el asesor jurídico, a este grupo se integra el área de créditos y cobranzas a través del cajero, el supervisor de crédito y cobranza.

#### 4.5.3.1. Capacitación general

La capacitación general tendrá una duración de dos días y cada día de dos horas, esta se deberá realizar en los predios de la empresa Proveedora Magui, se recomienda que se realice fines de semana con todo el personal de la empresa.

Tabla 14. Primer día de capacitación

ENCARGADO	TEMAS	CONTENIDO	DÍAS		
			1er Día	2do	3er
PERSONAL ENCARGADO DEL ÁREA	La Empresa	Entrega de manual de funciones	10 min.		
		Visión Misión Principios	20 min.		

DE TALENTO HUMANO	Reglamento Interno de trabajo	Derechos y deberes del personal. Normas y controles.	20 min.		
	Instalaciones	Distribución del ambiente. Distribución de oficinas. Áreas comunes (cafetería, baños y otros).	10 min.		
	Personal	Organigrama de la empresa. Presentación del jefe inmediato. Presentación del personal a cargo de cada área. Conducta que se espera de los integrantes de la empresa. Términos de evaluación	30 min.		
	Horarios	Horario de ingreso Almuerzo Horario de salida Penalizaciones	20 min.		
	Seguridad e higiene	Coherencia de exposición de los productos. Mantenimiento de los espacios adecuados dentro de la empresa	20 min.		

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 14 muestra los temas y contenido de esta que se tomaron en cuenta para todo el personal de la empresa Provedora Magui, la cual deberá estar dirigido por el personal encargado de talento humano, debido a que conoce los objetivos de la empresa, es el área que realiza los contratos y administra al personal.

**Tabla 15. Segundo día de capacitación**

ENCARGADO	TEMAS	CONTENIDO	DÍAS		
			1er	2do Día	3er
JEFE DE COMPRAS	Conocimiento del producto	Estilos, colores y modelos disponibles. Cualquier proceso de fabricación especial, que sea motivo de diferenciación con otros similares. Distribución de los productos. Existencia en stock y precios.		20 min.	
ASESOR JURÍDICO	Trabajo en equipo	Importancia de la fuerza e integración y el trabajo en equipo. Integración y comunicación interna.		30 min	



JEFE DE VENEDORES	Servicio al cliente	Atención inmediatamente al cliente al ingreso de empresa. Escuchar atentamente las necesidades de los clientes. Orientar adecuadamente acerca de que comprar Atención de reclamos de sus clientes. Ser honesto con los clientes. Ofrecer algunas ventajas al cliente (como precios reducidos, descuentos etc.). Agradecer la visita y/o otorga una despedida, aunque no se finalice la venta.	60 min
PERSONAL ENCARGADO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	Humanismo y Desarrollo	Como tratar personas difíciles Manejo de conflictos.	30 min
	Productividad Organizacional	Modificación de actitudes. Motivación en el trabajo	30 min

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 15 describe el segundo día de capacitación donde intervienen el personal encargado de cada área, para la emisión del conocimiento que tienen cada uno de ellos de acuerdo a los temas y contenidos de la capacitación, el cual es importante que todo el personal tenga estos conocimientos tenga o no contacto directo con el cliente, además estos tópicos implican el trabajo grupal y motivacional.

#### **4.5.3.2. Capacitación otorgación y recuperación de cartera**

El tercer día de capacitación implica la otorgación y recuperación de cartera que tendrá una duración de tres horas, esta se deberá realizar en los predios de la empresa Proveedora Magui, se debe tomar en cuenta que el personal que debe intervenir obligatoriamente son el gerente general, personal de contabilidad, asesoría jurídica, cajas y crédito y cobranza.

**Tabla 16. Tercer día de capacitación**

ENCARGADO	TEMAS	CONTENIDO	DÍAS		
			1er	2do	3er Día
SUPERVISOR CRÉDITO Y COBRANZA	Otorgación de crédito por productos a clientes	Políticas de otorgación de créditos. Asesoramiento al cliente. Solicitud de documentos para la otorgación de créditos. Análisis de riesgo. Contratos rigurosos con clientes morosos.			60 min.
	Notificación de clientes antes de vencimiento de cartera	Revisión de estado de clientes. Notificación por llamada telefónica. Notificación por emisión de correo electrónico. Solicitud de comprobantes de pago al cliente. Emisión de informes de actividades.			30 min.
	Cartera vencida entre 5 a 30 días	Intervención del gerente general. Intervención del asesor jurídico. Elaboración notificación escrita. Emisión de notificación escrita al cliente. Solicitud de comprobantes de pago al cliente. Emisión de informes de actividades.			40 min.
ASESOR JURÍDICO	Cartera vencida entre 30 a 90 días	Definición de proceso legal. Visita del asesor jurídico al cliente.			30 min.
	Cartera vencida más de 90 días	Definición de proceso judicial. Intervención de un Juez.			30 min.

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 16 muestra el tercer día de capacitación en la cual se describe los procedimientos para la otorgación de crédito por productos y la recuperación de estos a través de los procedimientos que debe tomar las distintas áreas involucradas.

#### **4.5.4. Políticas para la otorgación y recuperación de la mora**

Consiste en definir los procesos necesarios para la óptima gestión de la cartera de crédito en donde se establecen políticas y se definen los procedimientos que deben llevar a cabo cada empleado que está a cargo de funciones de otorgación y recuperación de créditos en mora.

Para el desarrollo de políticas para la otorgación y recuperación de crédito en mora se ha considerado dividir en cinco procesos:

#### **4.5.4.1. Políticas de otorgación de créditos**

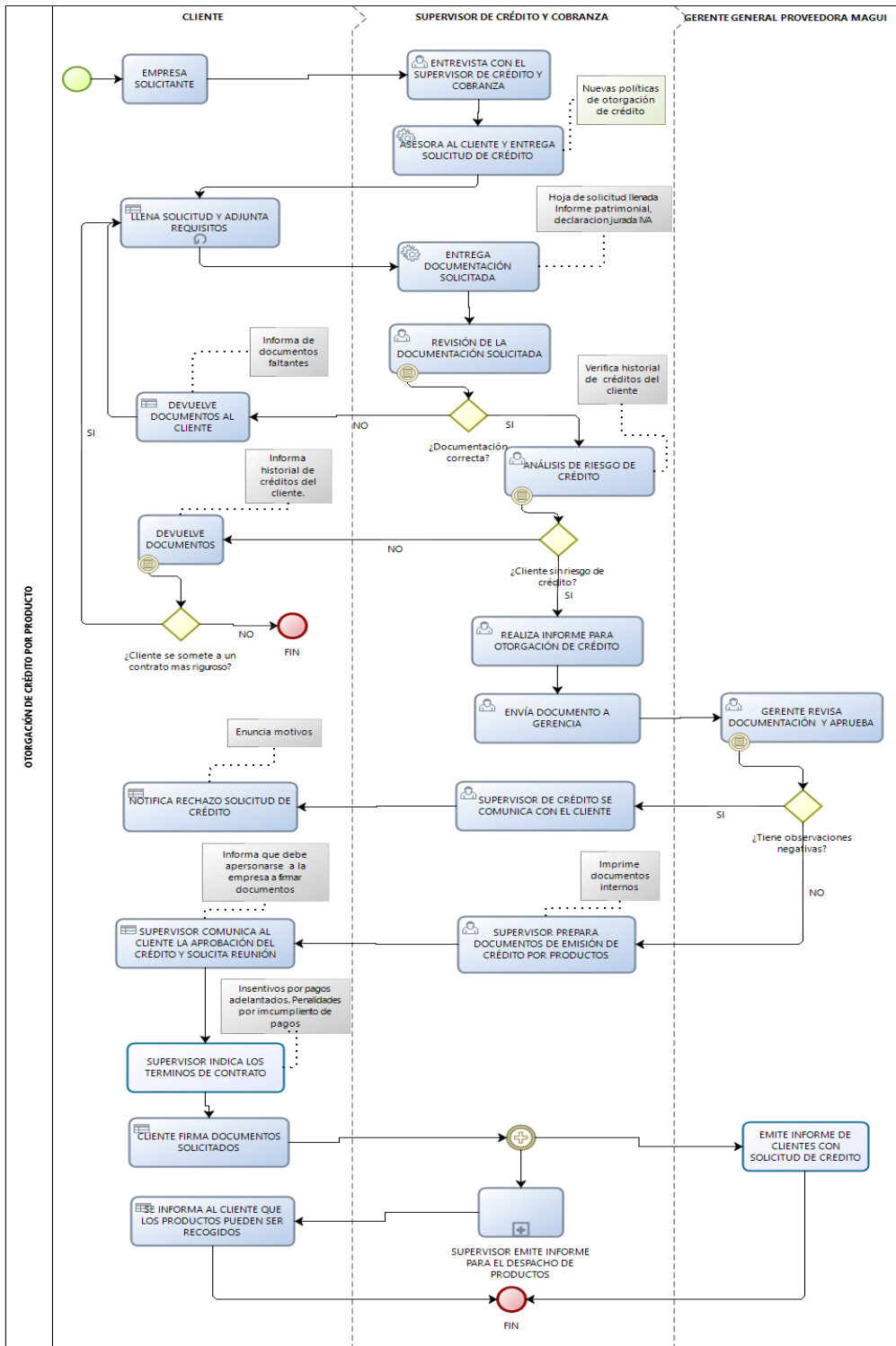
Para este proceso se ha tomado los procedimientos más importantes que deben adoptarse para el acceso al producto requerido por los clientes por medio de créditos concedidos por la empresa Proveedora Magui.

El área encargada para la otorgación de crédito por productos es el área del supervisor de cobranza y crédito quien actuara bajo las siguientes políticas propuestas.

- Se entrevista con la entidad o cliente solicitante de crédito.
- Deberá asesorar al cliente y entregar hoja de solicitud de crédito, con los requisitos necesarios.
  - ✓ Hoja de solicitud de crédito por productos
  - ✓ Informe patrimonial de la entidad o cliente solicitante de crédito.
  - ✓ Copia de declaraciones juradas del IVA.
- Una vez recibida toda la información solicitada, el supervisor de cobranza y crédito, deberá revisar la información correspondiente del solicitante, en la cual deberá verificar el análisis de riesgo que se tiene con el solicitante.
  - ✓ Verifica si es cliente por primera vez.
  - ✓ Verifica historial de cartera en el caso de ser cliente asiduo.
  - ✓ Verifica si no tiene adeudos con la empresa.
  - ✓ Verifica si entro alguna vez en cartera en mora.
- En el caso de no haber tenido información satisfactoria del cliente se procede a informar a este que su solicitud ha sido rechazada.
- En el caso de haber tenido información satisfactoria del cliente se procederá a informar al gerente general para la aprobación de dicha solicitud.
- Una vez obtenida la aprobación de la gerente general se procederá a notificar al cliente, el rechazo o la aceptación de su solicitud.

- En el caso de ser aceptado se convocará al cliente a una reunión, donde se le explicará los términos del contrato.
  - ✓ En el caso de realizar pagos adelantados se ofrecerá al cliente descuentos, es decir entre 1 a 5 días adelantados de pago se realizará el descuento del 1%. Si el pago es realizado entre 6 a 10 días adelantados el descuento será del 2%. Esto como incentivo o motivación al cliente.
  - ✓ En el caso de no cumplir con las fechas estipuladas dentro del contrato se deberá someter a las penalidades que rige el contrato.
- Una vez que el cliente este de acuerdo y haya firmado el contrato deberá realizar informes para el despacho de mercadería y realizar reporte a la gerente general del nuevo contrato.

A continuación, se muestra las políticas anteriormente descritas a través de la Figura 23 para un mejor entendimiento como un proceso a seguir.



**Figura 23** Otorgación de créditos por productos  
Fuente: Elaboración Propia

#### **4.5.4.2. Políticas de notificación de cobro de créditos**

El área encargada para la notificación de cobro de crédito por productos es el área del supervisor de cobranza y crédito quien actuara bajo las siguientes políticas propuestas:

Para el cobro preventivo de créditos se han tomado en cuenta las siguientes políticas:

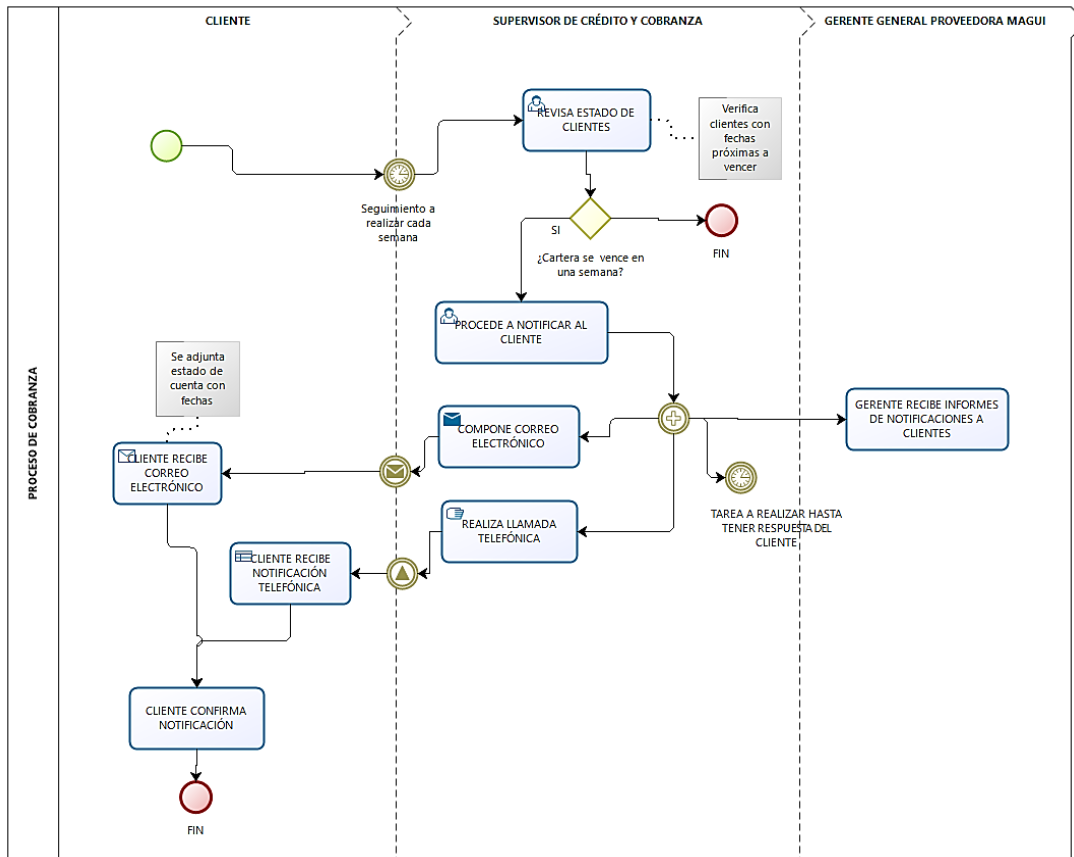
- Llamadas telefónicas
- Envío de mail
- Envío de estado de cuentas

Estas actividades se deberán realizar una semana antes de que se venza las fechas de pago, estas políticas se adquieren pensando en los siguientes casos:

- Clientes que descuidan la fecha de vencimiento
- Clientes que temporalmente se atrasan, pero realizan el pago
- Clientes que se atrasan siempre
- Clientes que involuntariamente se atrasan por la situación de la economía
- Clientes que deliberadamente incumplen el pago

Cabe recalcar que estas políticas deberán aplicarse hasta conseguir respuesta del cliente.

A continuación, se muestra las políticas anteriormente descritas a través de la Figura 24 para un mejor entendimiento como un proceso a seguir.



**Figura 24** Políticas de cobro de créditos por productos

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5.4.3. Políticas de recuperación de crédito a los 30 días en mora

El área encargada para la recuperación de crédito en mora, el área del supervisor de cobranza y crédito quien actuara bajo las siguientes políticas propuestas.

Para la recuperación de cartera en mora se han de tomar en cuenta las siguientes políticas:

- Llamadas telefónicas
- Envío de mail
- Envío de estado de cuentas
- Notificación Escrita a través de la visita del supervisor de cobranza y crédito.

Estas actividades se deberán realizar al día siguiente del vencimiento de las fechas de pago, estas políticas se adquieren pensando en los siguientes casos a pesar de llamadas telefónicas y correos electrónicos enviados:

- Clientes que han descuidado la fecha vencimiento.
- Clientes que se atrasan siempre.
- Clientes que deliberadamente incumplen el pago.

Cabe recalcar que estas políticas deberán aplicarse hasta conseguir respuesta del cliente.

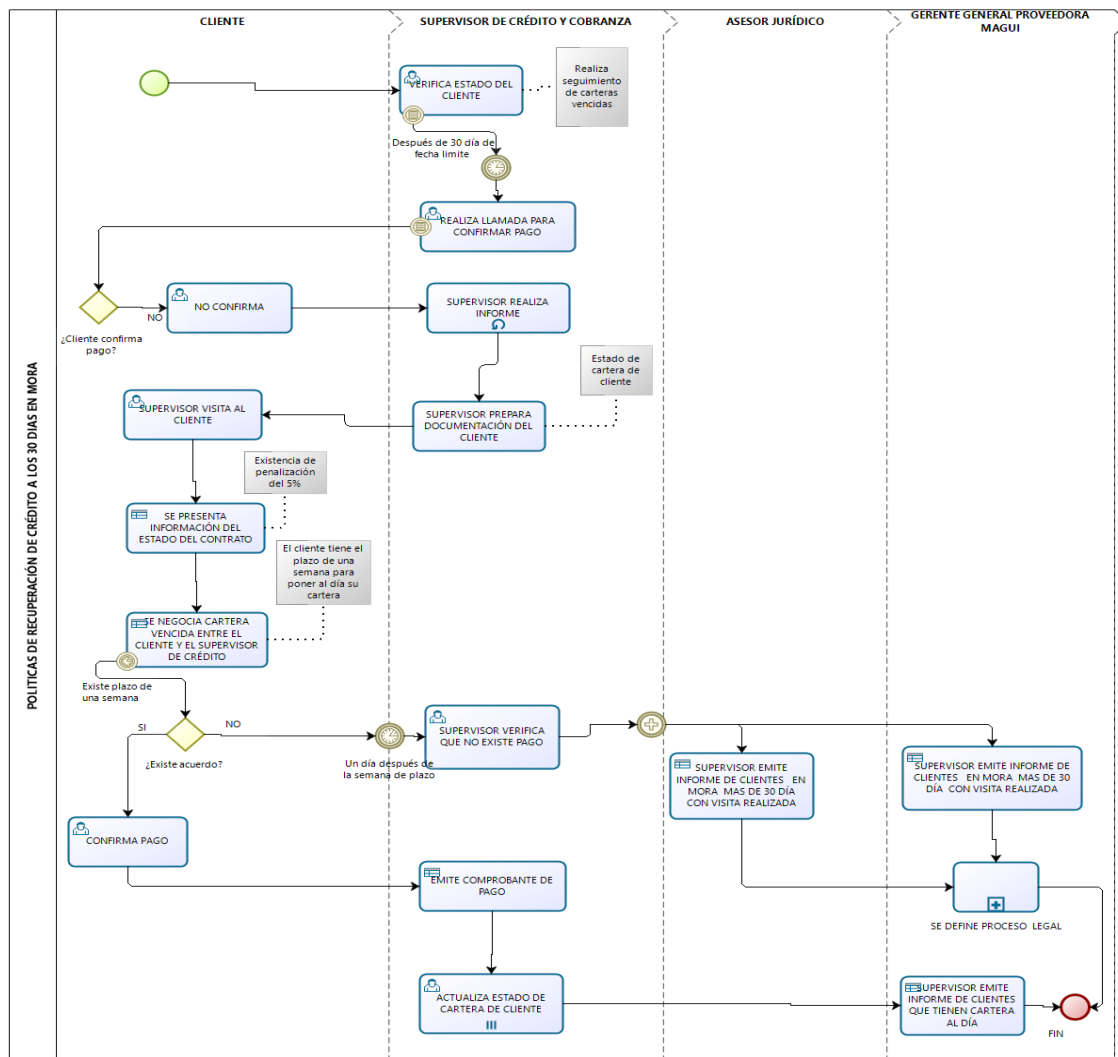
Dentro de las políticas se establece que el supervisor de crédito y cobranza deberá verificar semanalmente el estado del cliente especialmente de aquellos con cartera vencida.

- El supervisor deberá realizar una última llamada telefónica al cliente para confirmar el pago del este.
- En el caso de no haber confirmación el supervisor deberá realizar un informe con el estado del cliente, dicho informe debe ser remitido a la gerente general y al asesor jurídico.
- Una vez que la gerente general haya revisado el informe deberá solicitar si es el caso al asesor jurídico la elaboración de notificación escrita.
- El supervisor deberá visitar al cliente con la notificación escrita la cual debe ser firmada como recibido por el cliente.
- En la visita el supervisor deberá hacer conocimiento al cliente que tiene una penalización del 2% de interés, pero también deberá negociar el interés si el cliente accede a realizar la cancelación con el plazo de una semana.
- Una vez notificado el cliente este debe proceder a realizar el pago correspondiente y en la empresa se deberá actualizar su cartera.



- En el caso de no haber respuesta por parte del cliente, el supervisor nuevamente deberá notificar al gerente general y al asesor jurídico sobre el estado de cartera del cliente.
- En este caso el gerente general deberá tomar la decisión de realizar ante el cliente un proceso legal.

A continuación, se muestra las políticas anteriormente descritas a través de la Figura 25 para un mejor entendimiento como un proceso a seguir.



**Figura 25** Políticas de recuperación de cartera a los 30 días de mora  
Fuente: Elaboración Propia

#### **4.5.4.4. Políticas de recuperación de cartera a los 90 días en mora**

Las áreas involucradas para la recuperación de cartera en mora es la gerencia, el área del supervisor de cobranza y crédito además del asesor jurídico quien actuaran bajo las siguientes políticas propuestas.

Para la recuperación de cartera a los 90 días en mora se han de tomar en cuenta las siguientes políticas.

- Llamadas telefónicas
- Envío de mail
- Envío de estado de cuentas
- Notificación prejudicial a través de la visita del asesor jurídico.

Estas actividades se deberán realizar cuando el cliente ha sobrepasado la visita del supervisor de crédito y cobranza, estas políticas se adquieren pensando en los siguientes casos:

- Clientes que se atrasan siempre
- Clientes que involuntariamente se atrasan por la situación de la economía
- Clientes que deliberadamente incumplen el pago

Cabe recalcar que estas políticas deberán aplicarse hasta conseguir respuesta del cliente.

Dentro de las políticas se establece que el supervisor de crédito y cobranza deberá verificar semanalmente el estado del cliente especialmente de aquellos con cartera vencida.

- El supervisor deberá realizar una última llamada telefónica al cliente para confirmar el pago de este, antes de proceder con la notificación prejudicial.

- En el caso de no haber confirmación por parte del cliente, el supervisor deberá realizar un informe con el estado del cliente, dicho informe debe ser remitido a la gerente general y al asesor jurídico.
- Una vez que el gerente general haya revisado el informe deberá solicitar si es el caso al asesor jurídico la elaboración de notificación prejudicial.
- El asesor jurídico deberá visitar al cliente con la notificación prejudicial la cual debe ser firmada como recibido por el cliente.
- En la vista el asesor jurídico deberá hacer conocimiento al cliente que tiene una penalización del 5% de interés, pero también deberá negociar el interés si el cliente accede a realizar la cancelación con el plazo de 15 días.
- Una vez notificado el cliente este debe proceder a realizar el pago correspondiente y en la empresa deberá actualizar el estado de cartera del cliente.
- Una vez realizada la visita al cliente, el asesor jurídico deberá emitir un informe a gerencia y al supervisor de crédito y cobranza.
- El supervisor deberá realizar el seguimiento correspondiente a la cartera del cliente en el marco de plazo de los 15 días.
- En el caso de no haber respuesta por parte del cliente a pesar de la notificación prejudicial, el gerente general deberá tomar la decisión de realizar ante el cliente un proceso judicial.

A continuación, se muestra las políticas anteriormente descritas a través de la Figura 26 para un mejor entendimiento como un proceso a seguir.



#### **4.5.4.5. Políticas de recuperación de cartera a más de 90 días en mora**

No existiendo solución de pago en las anteriores etapas de gestión y transcurridos más de 90 días sin resultado alguno, se judicializará la obligación a través de un juez para el efecto. Todos los gastos que ocasione el proceso de cobro jurídico, estarán a cargo de la empresa deudora.

Para entablar el proceso de demanda se requiere evaluar si el caso lo amerita, determinando la viabilidad de recuperar la obligación por esta vía.

Las áreas involucradas para la recuperación de cartera en mora es la gerencia, el área del supervisor de cobranza y crédito además del asesor jurídico quienes actuaran bajo las siguientes políticas propuestas, también se integra un juez.

Para la recuperación de cartera a más de 90 días en mora se han de tomar en cuenta las siguientes políticas.

- Proceso judicial a través de un juez.

Estas actividades se deberán realizar cuando el cliente ha sobrepasado la visita del asesor jurídico, estas políticas se adquieren pensando en los siguientes casos:

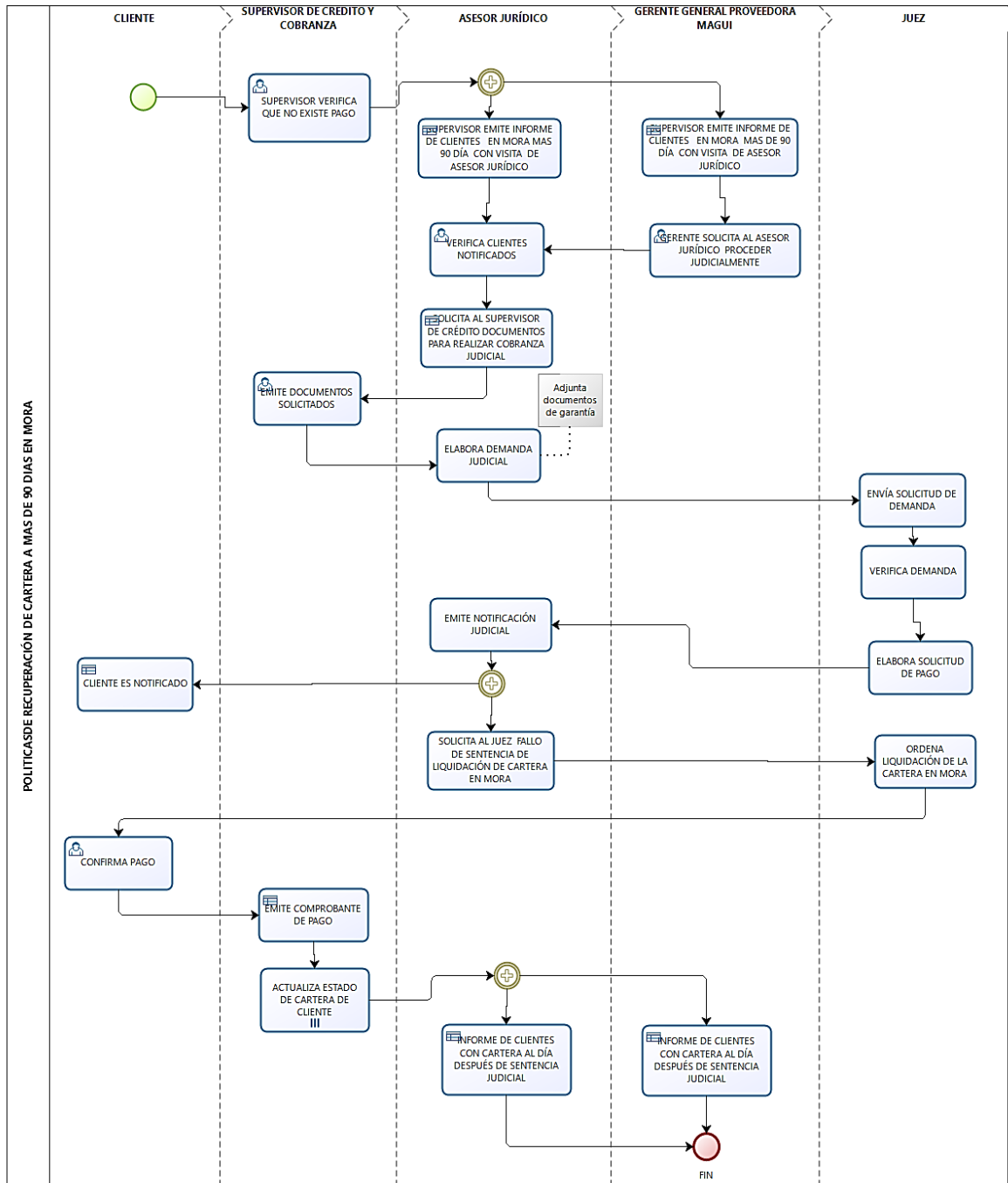
- Clientes que se atrasan siempre
- Clientes que involuntariamente se atrasan por la situación de la economía
- Clientes que deliberadamente incumplen el pago

Dentro de las políticas se establece que el supervisor de crédito y cobranza deberá verificar semanalmente el estado del cliente especialmente de aquellos con cartera más de 90 días en mora.

- El supervisor deberá realizar una última llamada telefónica al cliente para confirmar el pago y verificar el envío de comprobantes antes de proceder judicialmente.

- En el caso de no haber confirmación por parte del cliente y el de no existir ningún comprobante de emisión de pago, el supervisor deberá realizar informe con el estado del cliente, dicho informe debe ser remitido a la gerente general y al asesor jurídico.
- Una vez que la gerente general ha revisado el informe deberá solicitar si es el caso al asesor jurídico proceder judicialmente contra el cliente.
- El asesor jurídico deberá recabar toda la información respaldatoria para iniciar el proceso judicial.
- La demanda deberá ser presentada a un juez, quien deberá revisar si todo está en orden para proceder con dicha solicitud.
- El asesor jurídico deberá solicitar el fallo de sentencia de liquidación de cartera en mora.
- El juez deberá ordenar al cliente la liquidación de la cartera en mora que tiene con la empresa Provedora Magui.
- El cliente realiza el pago y emite comprobantes de dicho pago.
- El supervisor deberá revisar comprobantes y actualizar la cartera del cliente.

A continuación, se muestra las políticas anteriormente descritas a través de la Figura 27 para un mejor entendimiento como un proceso a seguir.



**Figura 27** Políticas de recuperación de cartera a más de 90 días de mora  
Fuente: Elaboración Propia

#### **4.5.5. Políticas para la emisión de reportes en contabilidad**

Las políticas para la emisión de reportes contables resumen relativamente como deben realizarse y documentarse las actividades por departamento de contabilidad de la empresa Provedora Magui, dichas políticas se describen a continuación:

- El efectivo, cheques y las transferencias recibidas deben registrarse en forma oportuna, precisa y exacta, extendiendo un recibo de caja en el momento que se reciba.
- Todos los cheques recibidos, se endosarán para ser depositados únicamente a favor de la empresa Provedora Magui.
- Los ingresos se depositan diariamente e intactos a la cuenta de la empresa Provedora Magui.
- Los cheques de pago deben llevar firmas autorizadas, no importando el monto de éstos.
- Las transferencias bancarias deberán ser revisadas y registradas de acuerdo a los comprobantes emitidos por la entidad, sean estos físicos o digitales.
- Las cuentas por cobrar de clientes, son generadas por las ventas de productos al crédito a los clientes locales, estas cuentas no podrán ser mayores a 90 días.
- Los clientes que excedan de 90 días de cartera en mora, según sea el caso están en proceso judicial, para que proceda su cobro por esta vía.
- Los recibos de caja, son los documentos que muestran efectivamente el abono o cancelación de unas facturas, deberán de ser emitidos exclusivamente por los cobradores autorizados.
- Cada factura emitida se respalda por el pedido de venta realizado por el vendedor y el cliente.
- Se deberá llevar un control de los cheques con fechas no mayores a 30 días para su cobro, la custodia de los mismos es responsabilidad del supervisor de créditos y cobranza.



- Definir políticas para la emisión de reportes y verificación de la situación actual de la empresa en donde se revisan la composición de la cartera y un análisis a las pérdidas de la compañía por parte del área de contabilidad.
- Contabilidad tiene la responsabilidad de ordenar y centralizar la información financiera en relación a las disponibilidades y los egresos.
- El contador general mensualmente hará una conciliación de saldos de cada cuenta, contra los saldos del registro auxiliar. Las conciliaciones deben ser entregadas a la Gerencia General. Luego serán archivadas junto con el resumen bancario y los cheques devueltos.
- Las partidas o ajustes que surjan de los reportes de conciliaciones deben explicarse y hacer la anotación necesaria.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Se concluye que, a través de la entrevista a la gerente general, encuestas realizadas a los empleados y clientes de la empresa Proveedora Magui se ha hecho evidente que carece de conocimientos y experiencia en el manejo de cartera vencida, para subsanar esta falencia se logró diseñar estrategias acordes a las necesidades de la empresa.

Se analizó la gestión de cartera de créditos a través de la entrevista realizada a la gerente general y se corroboró dicha información con las encuestas realizadas al personal de la empresa y a los clientes que tienen cartera en mora con la empresa Proveedora Magui.

Se concluye que se llegó a determinar el índice de mora de créditos otorgados por la empresa Proveedora Magui, la cual se describió en cuatro grupos denotados como: Con problemas potenciales los cuales tiene un 2% de participación de la cartera en mora, Dudoso con el 42% de participación de la cartera en mora, Deficiente con el 25% de participación y Pérdida con el 31% de participación de la cartera en mora de la empresa.

Se concluye que se identificaron las potencialidades y debilidades de la forma de gestión empresarial de la empresa Proveedora Magui las que se describen en el análisis matricial FODA, el cual, a su vez, ayudó a identificar y establecer estrategias para la otorgación y recuperación de la cartera en mora de la empresa.

Se reestructuró el organigrama empresarial, se desarrolló los manuales de funciones y se propuso un programa de capacitación como herramientas para optimizar la gestión de los créditos a corto y largo plazo.

Se concluye también que se establecieron estrategias a través de políticas para la otorgación y recuperación de créditos, que marque las líneas de trabajo, dentro de las políticas se tiene la otorgación de créditos en la cual se describe los requerimientos para

establecer un crédito, en el caso de incumpliendo de estos requisitos no se establece el crédito.

También se planteó la política de notificación de cobro antes de que se venza el plazo establecido, esta política emplea el seguimiento del cliente y las llamadas telefónicas y envío de correos electrónicos hasta recibir respuesta del cliente.

Se estableció la política de recuperación de crédito a los 30 días en mora donde se denotan las llamadas telefónicas, envíos de correo electrónico adjunto el estado de cuentas del cliente y se hace presente la notificación escrita a través de la visita del supervisor de cobranza y crédito.

Se propuso la política de recuperación de crédito a los 90 días en mora donde se denotan las llamadas telefónicas, envíos de correo electrónico adjunto el estado de cuentas del cliente y se hace presente la notificación prejudicial a través de la visita del asesor jurídico.

Se estableció la política de recuperación de crédito a más de 90 días en mora, se hace caso de esta política al no existir solución de pago y se procede a judicializar la obligación que tiene el cliente con la empresa a través de un proceso legal.

Y por último se concluye que se propuso políticas para la emisión de reportes del área de contabilidad las cuales ayudaran a la empresa a estar informados de los movimientos económicos de esta.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Luego de la conclusión del proyecto se presentan las siguientes recomendaciones:

Se recomienda la aplicación de las políticas propuestas para la otorgación de productos a crédito y especialmente en la recuperación de cartera en mora, esto implicaría un beneficio a la empresa Provedora Magui como tal, siendo que se llegaría a disminuir la cartera vencida y consecuentemente obtenga rentabilidad y movimiento económico favorable.

Se recomienda también que la empresa Provedora Magui realice programas de capacitación y evaluación de su personal para identificar otros puntos que pudieran vulnerar la actividad empresarial.

El presente trabajo demuestra en primer lugar la necesidad investigativa sobre la administración del riesgo en la colocación de productos a crédito, además del manejo de la cartera en mora sentando como precedente para futuros trabajos que podrán profundizar en el tema.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abad, P. (2009). *Cómo Redactar La Metodología o Diseño Metodológico*.
- Ander-Egg, E. (1997). *Introduccion a las tecnicas de investigacion social*. Argentina.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. Estados Unidos: McGraw-Hill Inc.
- Añez, M. (2009). *Aspectos básicos del análisis de crédito*. El Cid Editor.
- Bernal, A. C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Besley, S., & Brigham, E. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage Learning.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Caracas: Uyapal.
- Díaz , G. (2002). *Metodología de la Investigación Científica*. República Dominicana: Universitaria. Santo Domingo.
- Godoy, O. (2006). *Diccionario contable y Comercial*. Valleta.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodologia de la investifación*. México: McGRAW-HILL.
- Koontz, H., Weihrich , H., & Cannice, M. (2012). *Administración*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Lascano, R., Pallares, L., & Wehdeking, E. (2008). *APLIACION DEL ESTANDÁR AUSTRALIANO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO AS/XNS 4360:1999 EN LA EMPRESA GECELCA S.A*. Fundación Universidad del Norte, Barranquilla.

- López, J. (2005). *Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal*. México: Thomson.
- Madé Serrano, N. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Martinez Perez , R., & Rodriguez Espnda, E. (s.f.). *Manual de Metodología de la Investigación Científica*.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. Mexico: Prentice Hall.
- Montaño García, A. (2010). *Administración de la Cobranza*. México: Trillas.
- Morales, J., & Morales. (2014). *Crédito y cobranza*. México: Patria.
- Moyer, C., Guigan, J., & Mc. Kretlow, W. (2005). *Administración Financiera contemporánea*. México: Thompson.
- Muñoz, C. (2011). *¿Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis?* México: Pearson Educación.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2013). *Metodología de la Investigación Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de Tesis*. Perú: Ediciones de la U.
- Palella, S., & Martins, F. (2008). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Rodríguez Moguel, E. (2005). *Metodología de Investigación*. México: Colección Héctor Medino Rodríguez.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Auditoría Administrativa*. México: Trillas.
- Tamayo , & Tamayo, M. (2006). *Técnicas de Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Taylor, S., & Bogdan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de*. Buenos Aires: Paidós Iberica.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	N° de semanas				N° de semanas				N° de semanas				N° de semanas				N° de semanas				N° de semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del Perfil de tesis	X	X	X																					
Aprobación e inicio del proyecto de investigación				X	X	X																		
Recolección de información – contexto nacional y revisión de la bibliografía							X	X																
Elaboración del Marco Teórico									X	X	X													
Elaboración del marco Metodológico y Práctico.												X	X	X	X									
Elaboración de las conclusiones y recomendaciones, y propuesta para borrador de tesis															X	X	X	X						
Presentación final de la tesis de grado																			X	X	X	X		
Defensa final.																								X

Fuente: Elaboración propia



# **ANEXOS**

**ANEXO 1**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL**

- 1. ¿La empresa cuenta con un organigrama adaptado a las necesidades de la empresa?**  
R.- .....
- 2. ¿La empresa cuenta con el personal adecuado para la otorgación de créditos y recuperación de morosidad?**  
R.- .....
- 3. ¿Cuenta la empresa con programas de capacitación al personal?**  
R.- .....
- 4. ¿Existe una comunicación efectiva entre usted y el personal de ventas?**  
R.- .....
- 5. ¿Cuenta con el personal suficiente para desarrollar las actividades de la empresa?**  
R.- .....
- 6. ¿Actualmente la mora vigente de la cartera en qué situación se encuentra?**  
R.- .....
- 7. ¿Con que frecuencia se mantiene actualizada la base de datos de sus clientes?**  
R.- .....
- 8. ¿Quién es el responsable al momento de otorgar créditos?**  
R.- .....
- 9. ¿Qué lineamientos o políticas se aplica para otorgar un crédito?**

R.- .....

**10. ¿Qué políticas aplica para el proceso de recuperación de cartera en mora?**

R.- .....

**11. ¿Existe un seguimiento a las cuentas vencidas?**

.....

**12. ¿Se archivan en un lugar seguro todos los documentos y comprobantes que dan seguimiento a la Recuperación de Cartera?**

R.- .....

**13. ¿Con que frecuencia el departamento de contabilidad le informa sobre el nivel de morosidad para la recuperación de cartera vencida?**

R.- .....

## **ANEXO 2**

### **ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA**

- 1. ¿Cuántas veces usted ha recibido capacitación por parte de la empresa?**
  - a. Una vez
  - b. Dos veces
  - c. Mas de dos veces
  
- 2. ¿Existe una comunicación efectiva entre usted y la gerente general?**
  - a. Rara vez
  - b. Casi siempre
  - c. Siempre
  
- 3. ¿Con que frecuencia se mantiene actualizada la base de datos de los clientes?**
  - a. Cada semana
  - b. Cada dos semanas
  - c. Cada mes
  - d. No sabe
  
- 4. ¿Quién es el responsable al momento de otorgar créditos?**
  - a. Gerencia
  - b. Departamento de ventas
  - c. Departamento de contabilidad
  
- 5. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuál es la causa que determina el comportamiento de la morosidad?**
  - a. Falta de seguimiento adecuado
  - b. Falta de personal
  - c. Control de documentos
  
- 6. ¿La empresa cuenta con respaldos por la otorgación de créditos?**
  - a. SI
  - b. NO

**7. Por favor indique, ¿Qué tipos de procedimientos utiliza la empresa para notificar retraso de pagos a sus clientes?**

- a. Llamadas telefónicas
- b. Visitas al cliente
- c. Cartas de notificación
- d. Medidas judiciales

**8. ¿Con que frecuencia el departamento de contabilidad informa sobre el nivel de morosidad para la recuperación de cartera vencida?**

- a. Semanal
- b. Mensual
- c. Trimestral
- d. Semestral
- e. Anual

## **ANEXO 3**

### **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES**

#### **Instrucciones:**

- ✓ **Lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste con sinceridad.**
- 1. ¿Cómo califica usted la atención que le brinda la empresa “PROVEEDORA MAGUI”?**
  - a. Excelente
  - b. Muy Bueno
  - c. Bueno
  - d. Malo
- 2. ¿Qué tiempo tiene vencido su crédito?**
  - a. 1 a 30 días
  - b. 31 a 60 días
  - c. 61 a 120 días
  - d. 121 días en adelante
  - e. No sabe
- 3. ¿Cuáles son los motivos que han impedido que no cumpla a tiempo con sus pagos?**
  - a. Falta de recursos
  - b. Desconocimiento de los plazos
  - c. Formas de pago
- 4. ¿A través de que medio le notifican la cancelación del crédito?**
  - a. Llamada telefónica
  - b. Cartas de pago
  - c. Visitas personales
  - d. Envían notificaciones
- 5. ¿Cuándo obtuvo el crédito le explicaron las condiciones de pago?**
  - a. Si

- b. No
- 6. ¿Qué tipo de documento firma al momento de recibir el crédito?**
- a. Pagaré
  - b. Letra de cambio
  - c. Documento interno
  - d. Ninguno
- 7. ¿Cuál es la forma de pago que exige la empresa “PROVEEDORA MAGUI”?**
- a. Cheque
  - b. Efectivo
  - c. Depósitos en cuentas de la empresa
- 8. ¿Qué forma de pago le gustaría que la empresa “PROVEEDORA MAGUI” le ofreciera?**
- a. Emisión de cheque
  - b. Transferencias bancarias a las cuentas de la empresa
  - c. Efectivo
- 9. ¿La empresa “PROVEEDORA MAGUI” cobra algún tipo de interés por no cancelar a la fecha de vencimiento del crédito?**
- a. Si
  - b. No
- 10. ¿Le gustaría que la empresa “PROVEEDORA MAGUI” le ofreciera la facilidad para realizar un convenio de pago?**
- a. Si
  - b. No
- 11. Si formara parte de una nueva venta a crédito, ¿Estaría de acuerdo en firmar un documento que respalde la responsabilidad de ambas partes?**
- a. De acuerdo
  - b. En desacuerdo
  - c. No contesta