



Universidad Tecnológica ECOTEC

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Título del trabajo:

Análisis del Proceso de Créditos y Cobranzas en la empresa Motorcenter

Línea de investigación:

Emprendimiento y desarrollo empresarial.

Modalidad de titulación:

Estudio de caso

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas, énfasis en Gestión Empresarial

Título a obtener:

Licenciado en Administración de Empresas

Autor:

Efraín Steven Peñafiel Burgos

Tutor:

Mgtr. César Gutiérrez

Samborondón - Ecuador

2019

Dedicatoria

Una dedicatoria especial a mis padres por su paciencia, que con su infinita sabiduría me ayudaron a cumplir esta meta.

Efraín Steven Peñafiel Burgos

Agradecimiento

Gracias a Dios y a mis amados padres por estar conmigo en todos los momentos difíciles para cumplir esta meta.

Efraín Steven Peñafiel Burgos

Urkund Analysis Result

Analysed Document: PEÑAFIEL BURGOS EFRAÍN STEVEN.docx (D57843138)
Submitted: 10/29/2019 1:55:00 AM
Submitted By: cegutierrez@ecotec.edu.ec Significance: 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0





Generando desarrollo, cambiando el futuro

CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL

**CERTIFICO QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
TITULADO:**

Análisis del Proceso de Créditos y Cobranzas en la empresa Motorcenter

**ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS
POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA
CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO.**

SE AUTORIZA A: Efrain Steven Peñafiel Burgos

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 25-11-2019

Mgs. César Gutiérrez

TUTOR

Resumen

La empresa Motorcenter, es una empresa con poco tiempo en el mercado, por lo que no se ha realizado un análisis de la influencia del proceso de créditos y cobranzas en esta empresa, es muy importante contar con planes de crédito, para poder competir con otros negocios, a nivel corporativo, ya que la mayoría de empresas, que vendrían siendo los posibles clientes, buscan opciones donde les ofrecen algún tipo de crédito. Esto le daría una gran apertura a la empresa, para su crecimiento, ya que podría captar nuevos clientes a nivel corporativo. Actualmente no existe un análisis en el área de créditos y cobranzas en la empresa Motorcenter, esto genera una limitación para que la empresa crezca, ya que para conseguir clientes corporativos, se debe ofrecer, algo similar o mejor de lo que está ofreciendo la competencia con respecto a crédito, tomando en cuenta que la mayoría de empresas prefieren a los proveedores que les ofrecen crédito; la gestión de crédito y cobranzas se encuentra entre las actividades funcionales más importantes de la empresa por ser la que ejerce el control del efectivo y la disminución de las cuentas por cobrar. Para lo cual este trabajo está orientado a analizar el caso y brindar una recomendación sobre el mismo.

Palabras claves: Gestión, Crédito, Cobranza, Cartera, Competencia.

Abstract

The company Motorcenter, is a company with little time in the market, so there has been no analysis of the influence of the credit and collection process in this company, it is very important to have credit plans, in order to compete with others business, at the corporate level, since most companies, which would be potential customers, look for options where they offer some type of credit. This would give the company a great opening, for its growth, as it could attract new clients at the corporate level. There is currently no analysis in the area of credits and collections in the company Motorcenter, this generates a limitation for the company to grow, since to get corporate clients, something similar or better than what the competition is offering with regarding credit, taking into account that most companies prefer providers that offer them credit; Credit and collection management is among the most important functional activities of the company as it is the one that exercises control of cash and the decrease in accounts receivable. For which this work is oriented to analyze the case and provide a recommendation on it.

Keywords: Management, Credit, Collection, Portfolio, Competition.

Índice General

Dedicatoria	1
Agradecimiento	iii
Resumen	vi
Abstract	vii
Introducción.....	1
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos.....	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	4
Justificación	4
Alcance o Tipo de Investigación	4
Aspecto Innovador	5
Marco teórico.....	6
Marco referencial de la empresa	7
Antecedentes del Crédito.....	8
Evolución del crédito.....	9
El crédito en las empresas de servicios.....	9
Marco conceptual.....	11
Diagnóstico.....	14
Objetivo general del diagnóstico	15
Objetivos específicos del diagnóstico	15
Tipo de Investigación.....	15
Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación	15
Población y muestra	17
Población	17

Muestra.....	17
Recopilación de información.....	17
Encuesta.....	17
Entrevista.....	17
Resultados y Propuesta de la Investigación.....	18
Introducción.....	19
Resultados de encuesta a personal de cartera.....	19
Resultados de Entrevistas a expertos en procesos de cartera y cobranzas.....	26
Conclusiones preliminares.....	28
Propuesta.....	29
Conclusiones.....	35
Recomendaciones.....	36
Bibliografía.....	37
Anexos.....	40

Índice de Tablas

Tabla 1 - Información de la Empresa	7
Tabla 2 - Población	17
Tabla 3 - Cuestionario dirigido a personal de la empresa sobre situación actual con el objetivo de Analizar el Proceso de Créditos y Cobranzas en la empresa Motorcenter.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4 - Cuestionario tipo entrevista dirigida a expertos con el objetivo de Analizar el Proceso de Créditos y Cobranzas en la empresa Motorcenter	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5 – Tiempo de trabajo	19
Tabla 6 – Gestión de Cobro	20
Tabla 7 – Conocimientos formales.....	20
Tabla 8 – Capacitación	21
Tabla 9 – Modelo de cobranzas	22
Tabla 10 – Programas o acciones.....	23
Tabla 11 – Mejoras	24
Tabla 12 – Deficiencias o limitaciones	25
Tabla 13 – Deficiencias o limitaciones	26
Tabla 14 – Deficiencias o limitaciones	27
Tabla 15 – Sugerencias de mejoramiento.....	28

Índice de Figuras

Figura 1 - Datos de Empresa en estudio	7
--	---

Índice de Anexos

Cuestionario dirigido a personal de la empresa sobre situación actual con el objetivo de Analizar el Proceso de Créditos y Cobranzas en la empresa Motorcenter

Cuestionario tipo entrevista dirigido a Expertos en Procesos de Créditos y Cobranzas

CAPITULO I

Introducción

La empresa Motorcenter, es una empresa con poco tiempo en el mercado, por lo que no se ha realizado un análisis de la influencia del proceso de créditos y cobranzas en esta empresa, es muy importante contar con planes de crédito, para poder competir con otros negocios, a nivel corporativo, ya que la mayoría de empresas, que vendrían siendo los posibles clientes, buscan opciones donde les ofrecen algún tipo de crédito. Esto le daría una gran apertura a la empresa, para su crecimiento, ya que podría captar nuevos clientes a nivel corporativo.

En la primera parte se define el planteamiento del problema, con su objetivo general y objetivos específicos. Posteriormente revisamos la justificación, el alcance o tipo de investigación y el aspecto innovador del presente trabajo.

En el capítulo I se plantea el marco teórico con las definiciones y teorías necesarias para el desarrollo de este trabajo. En el capítulo II se mostró el objeto de estudio, el enfoque de la investigación, la metodología utilizada. En el capítulo III de análisis de resultados se refleja el resultado de la metodología aplicada y la situación actual de la pyme estudiada. En el capítulo IV se presenta la propuesta de esta investigación, con su objetivo, justificación, beneficiarios, actividades, cronograma y presupuesto. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

Planteamiento del Problema

Actualmente no existe un análisis en el área de créditos y cobranzas en la empresa Motorcenter, esto genera una limitación para que la empresa crezca, ya que para conseguir clientes corporativos, se debe ofrecer, algo similar o mejor de lo que está ofreciendo la competencia con respecto a crédito, tomando en cuenta que la mayoría de empresas prefieren a los proveedores que les ofrecen crédito, Según el análisis realizado, La gestión de crédito y cobranzas se encuentra entre las actividades funcionales más importantes de la empresa por ser la que ejerce el control del efectivo y la disminución de las cuentas por cobrar. (Barreto & Guerrero, 2018).

La decisión de otorgar un crédito eleva las ventas y a su vez la cuenta por cobrar las cuales deben llevar un análisis, control y seguimiento con el fin de obtener buenos resultados financieros. (Rivero Moreno, 2014).

En base a los estudios que se han realizado, se puede determinar que en la mayoría de los casos, una empresa quiebra por el mal manejo del área de crédito y cobranza, sin embargo es muy necesaria esta área para que una empresa pueda surgir en el Ecuador. (Arreaga, 2016).

Por tanto, este trabajo de titulación está destinado a responder la siguiente pregunta... ¿De qué manera influyen los problemas en el área de créditos y cobranzas con respecto al crecimiento de la empresa?

Objetivos

Objetivo general

Analizar el proceso de créditos y cobranzas, para mejorar el flujo de caja respectivo.

Objetivos específicos

- Identificar los fundamentos teóricos relacionados con la administración del crédito y la gestión de cobranza en una empresa de servicio.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa Motorcenter en relación a los procedimientos de otorgación de créditos a clientes y su posterior gestión de cobro.
- Escoger estrategias adecuadas para la operación de ventas a crédito.

Justificación

Al descubrir las posibles falencias en el proceso de crédito y cobranza, y con la propuesta de estrategias adecuadas se podría manejar efectivamente esta área, abriendo las posibilidades para que la empresa capte clientes corporativos y se aseguren flujos mensuales positivos, desarrollando así el crecimiento de la misma.

Alcance o Tipo de Investigación

El tipo de investigación a realizarse es de tipo Exploratoria, ya que no se ha realizado ningún análisis en los procesos de créditos y cobranzas de esta empresa, por lo que no se conoce ninguna causa específica de un problema existente en esta área, por lo que se va a recaudar información para encontrar las causas, tratando de localizar los puntos exactos para dar solución al mismo.

El tipo de investigación Descriptiva permitirá definir el motivo por el que se debe trabajar en análisis de falencias en el área de crédito y cobranza, buscando optimizar el flujo de efectivo de la empresa.

Aspecto Innovador

Al analizar las falencias existentes en el área de créditos y cobranzas, se podrán tomar medidas, para que la empresa pueda ofrecer ventas a crédito a sus clientes, disminuyendo el riesgo de afectar su flujo de caja, a su vez posicionándose como una buena opción al momento de que los clientes requieran un proveedor que preste servicios de Tecnicentro gracias a sus ventas a crédito.

CAPITULO II

Marco teórico

Marco referencial de la empresa

Información general

Tabla 1 - Información de la Empresa

Razón social:	MOTOR CENTER
RUC:	0922407093001
Total Ventas último año:	115000
Sector Económico:	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES
Ubicación	Provincia GUAYAS Cantón GUAYAQUIL Parroquia TARQUI Sitio AVENIDA ISIDRO AYORA SOLAR 1 Y CALLE 15 E

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Efraín Steven Peñafiel Burgos

Información general - SRI

» > RUC > Consulta de RUC

Consulta de RUC

RUC 0922407093001	Razón social DE MORA OCAÑA LUIGGI DIANGELO
Estado contribuyente en el RUC ACTIVO	Nombre comercial MOTOR CENTER

Actividad económica principal	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES		
Tipo contribuyente PERSONA NATURAL	Clase contribuyente OTROS	Obligado a llevar contabilidad NO	
Fecha inicio actividades 12/09/2016	Fecha actualización 07/01/2019	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades

Ocultar establecimientos

Establecimiento matriz:

Lista de establecimientos - 1 registro

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
001	MOTOR CENTER	GUAYAS / GUAYAQUIL / TARQUI / AV ISIDRO AYORA SOLAR 1 Y CALLE 15 E	ABIERTO

Figura 1 - Datos de Empresa en estudio

Fuente: SRI

Tomado de: Obtenido consulta de datos página SRI

Antecedentes del Crédito

Brachfield en su libro *Gestión del crédito y cobro* define “como crédito al monto de dinero que se obtiene generalmente por medio de las instituciones financieras o bancarias, es decir, mediante préstamos y líneas de crédito; al crédito se lo define como una operación financiera en la que el acreedor realiza un préstamo por una cantidad determinada de dinero, es decir se usa capital ajeno por un tiempo definido a cambio del pago del capital más cierta cantidad de interés. (Brachfield, 2016).

También el autor define “El término crédito deriva del latín *creditum* que significa deuda, aunque también se deriva del verbo latino *credere*, que quiere decir tener confianza en una promesa”.

Otros autores como Brealey, Richard, A., Myers, Stewart, C. y Allen, Franklin definen al crédito según su criterio, como “la confianza que subsiste entre el comerciante respecto a los asuntos comerciales, así mismo señala que esta confianza opera de diversas maneras, por ejemplo, los dispone a prestar dinero o a pedir dinero dependiendo del ritmo de la actividad económica-comercial”. (Brealey, 2017).

José Barragán en su libro *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas* explica que “casi toda actividad de compra y venta involucra de una u otra manera al crédito y considera que antes del siglo XVIII el crédito se definía básicamente por la prestación de dinero pero que en la actualidad este se realiza de diversas formas. contemplando al crédito con una cercana relación al riesgo, y que este se ve afectado principalmente por la capacidad y voluntad del prestatario a efectuar con su obligación, además de otros factores externos como el riesgo país, entorno de los negocios y del mercado, entre otros”. (Barragan, 2016).

Evolución del crédito

Para Arturo Morales en su trabajo Planeación financiera, “El crédito se origina, principalmente cuando el deudor (sea persona natural o jurídica) se encuentra en necesidad de financiar alguna actividad ya sea comercial, de inversión, bienestar, educación, entre otras; y este no cuenta con el patrimonio suficiente para cubrir dicha actividad, por lo que recurre al crédito para alcanzar sus objetivos. A través de la historia, el crédito no existió sino hasta que surgió la moneda la cual dio inicio a un nuevo modelo económico financiero, en el que surgieron nuevos conceptos de mercado y de crédito, de modo que el crédito ya pudo ser tabulado en un sentido económico”. (Morales, 2018).

El crédito ha evolucionado de su concepto inicial, cuyo objetivo se volvió tradicionalmente la financiación del comercio. Es decir, principalmente los productores y comerciantes eran quienes activaban la demanda para efectuar sus actividades de comercio o de producción. Hoy en día, la oferta de crédito se orienta a las necesidades de los hogares, a los que las entidades bancarias constantemente, brindan incentivos para promover el consumo de estos (Capriotti, 2015).

El crédito en las empresas de servicios

Según Sérvulo Anzola en su trabajo Administración de Pequeñas Empresas, “Para cualquier empresa lo ideal siempre será cobrar sus ventas al contado, sin embargo, la dinámica actual del mercado hace que en muchos casos haya que ofrecer aplazamientos de pago a los clientes; estos aplazamientos pueden incluir el pago diferido en el tiempo de una factura por su importe total o bien un fraccionamiento de la misma en varias cuotas, cualquiera que sea el caso, la empresa está concediendo un préstamo a su cliente, y este aspecto ha de ser analizado minuciosamente por la empresa, tanto en cuanto a la rentabilidad de dicho préstamo como al riesgo que se incurre”. (Anzola, 2017).

En lo correspondiente a días de diferimiento de pago: la empresa deberá tener especificados los vencimientos máximos en los que cobrar una factura: 30, 60 o 90 días fecha factura, que son los diferimientos más habituales; y en la Política de crédito deben establecerse unas normas claras sobre el grado de solvencia o capacidad financiera mínima de la empresa cliente; si la empresa no llega a dicho nivel exigido, no se le proporcionará el crédito solicitado, así mismo, debe establecerse un límite máximo de crédito a cada cliente, que nunca debe ser rebasado”. (Ladino, 2016).

Para Eduardo Sarmiento, “En la política de cobro se debe tener claros los procedimientos a seguir en caso de impagos, tantos los pasos internos (que lleve la empresa personalmente) como los externalizados a empresas de recobro especializadas (en caso de contratarse o ser necesarias)”. (Sarmiento, 2016).

Que una Política de descuentos es una buena forma de acelerar el ciclo de cobro es ofrecer a los clientes descuentos por pronto pago o por pago al contado. Obviamente, este descuento debe estar consensuado y estudiado para que no suponga una merma importante del margen de la venta (Brachfield, 2016).

Marco conceptual

Gestión de cobranza

Es la actividad de coordinación y control en el proceso de obtención del dinero correspondiente a un rubro y/o servicio que produce una entidad (Perez Porto , 2016).

Estrategia

Conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto. (Domínguez, 2015).

Mercado

Ente que relaciona al individuo que busca con el individuo que ofrece un producto o servicio y se realiza un conjunto de transacciones siendo determinadas por la ley de la oferta y la demanda. (Domínguez, 2015).

Objetivo

Es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación. (Domínguez, 2015).

Participación de mercado

Es un índice de competitividad, que nos indica qué tan bien nos estamos desempeñando en el mercado con relación a nuestros competidores. Este índice nos permite evaluar si el mercado está creciendo o declinando, identificar tendencias en la selección de clientes por parte de los competidores y ejecutar, además, acciones estratégicas o tácticas. (Gual, 2016).

Posicionamiento

Es el lugar que ocupa nuestra marca en la mente del consumidor. (Uceda, 2015).

Producto o servicio

Es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no) a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue. (Domínguez, 2015).

Plazo

Término o tiempo señalado para la concreción de una determinada cuestión. (Capriotti, 2015).

Segmento de mercado

Proceso que divide el mercado total de un servicio o bien en varios grupos de un tamaño más reducido y que internamente se presentan como homogéneos. (Domínguez, 2015).

Competencia

La competitividad de una empresa puede ser entendida de diversas formas, pero en definitiva se trata de vencer a la competencia del sector, utilizando para ello herramientas comerciales y empresariales que permitan adquirir una posición dominante para el negocio en dicho mercado. (Uceda, 2015).

Comercialización

Conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio. (Gual, 2016).

Consumo

Acción de utilizar y/o gastar un producto, un bien o servicio para atender necesidades humanas tanto primarias como secundarias. (Gual, 2016).

Distribución

Acción y efecto de distribuir y dividir algo entre varias personas, dar a algo el destino conveniente, entregar una mercancía. (Cabanellas de Torres, 2014).

Demanda

Se define como la cantidad de bienes y servicios que un consumidor o el conjunto de consumidores están dispuestos a adquirir por los diferentes precios del mercado en un momento del tiempo determinado. (Gual, 2016).

Crédito

Se denomina al valor asignado de parte de una entidad y que corresponde a su peculio a una persona natural o jurídica para que realice una actividad (Porto, Definicion, 2017).

CAPITULO III

Diagnóstico

Objetivo general del diagnóstico

La propuesta implica investigación de campo tipo exploratorio y descriptiva para analizar el proceso de Créditos y Cobranzas en la empresa Motorcenter.

Objetivos específicos del diagnóstico

- Establecer la situación actual a nivel interno de la empresa Motorcenter en relación a los procedimientos de otorgación de créditos a clientes y su posterior gestión de cobro.
- Definir estrategias adecuadas para la operación de ventas a crédito.

Tipo de Investigación

El trabajo de investigación se orienta hacia una metodología con enfoque cualitativo y cuantitativo. En la cual se hará una evaluación del proceso de Crédito y Cobranzas en la empresa Motorcenter, para efectos de definir una propuesta de mejoramiento al proceso actual.

Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación

El tipo de investigación a realizarse es de tipo Exploratoria, ya que no se ha realizado ningún análisis en los procesos de créditos y cobranzas de esta empresa, por lo que no se conoce ninguna causa específica de un problema existente en esta área, por lo que se va a recaudar información para encontrar las causas, tratando de localizar los puntos exactos para dar solución al mismo.

El tipo de investigación Descriptiva permitirá definir el motivo por el que se debe trabajar en análisis de falencias en el área de crédito y cobranza, buscando optimizar el flujo de efectivo de la empresa.

En correspondencia con lo revisado consideraremos la Investigación de Campo; con la realización de encuestas a miembros de la organización.

Se utilizará el siguiente método:

La **encuesta** nos ayuda a obtener de manera ágil y concisa la información observada y resumirlos en información numérica y matemática para luego ser evaluada.

Según señala Kerlinger, en el libro “Investigación del comportamiento” señala que, “La investigación por encuesta es considerada como una rama de la investigación social científica orientada a la valoración de poblaciones enteras mediante el análisis de muestras representativas de la misma”. (Kerlinger, 2017).

Como establece la definición adjunta la encuesta se la utiliza para estudiar poblaciones mediante el análisis de muestras representativas de una población con la finalidad de explicar ámbitos de estudio y llevarlos a un modelo matemático.

La instrumentación consiste en el diseño de un cuestionario o de un modelo de encuesta elaborado para medir opiniones sobre eventos o hechos específicos, en el cuestionario las preguntas son gestionadas por escrito a muestras de poblaciones, en la encuesta las respuestas a las cuestiones pueden llevarse en una interacción cara a cara.

Población y muestra

Población

La unidad de cobranzas está constituida en total por 1:

Tabla 2 - Población

Encargado de Cartera y Cobranzas	1
Total	1

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Efraín Steven Peñafiel Burgos

Muestra

El método de muestreo es no probabilístico por conveniencia; debido a la necesidad de una muestra por las características de la organización y del personal de cartera y cobranzas en la que se necesita aplicar de acuerdo a la facilidad de acceso y disponibilidad, por lo que en este proceso de investigación para la toma de la muestra se ha decidido realizar, a los integrantes del área de crédito, y a 3 expertos en procesos de cartera y cobranzas.

Recopilación de información

Encuesta

Se estableció un diagnóstico sobre la empresa Motorcenter mediante preguntas cerradas y específicas hacia los trabajadores; por medio de dicho instrumento se buscó que los datos sean precisos y ayuden al proceso de la investigación.

Entrevista

Para la presente se utilizará la entrevista a tres expertos con especialidad en cartera y cobranzas para obtener un resultado final.

CAPITULO III

Resultados y Propuesta de la Investigación

Introducción

Para obtener el diagnóstico sobre la empresa Motorcenter se realiza la evaluación de las respuestas a las preguntas cerradas y específicas hacia el personal de cartera y 3 expertos; con la aplicación de los instrumentos se busca que los datos sean precisos y ayuden al proceso de la investigación.

Se realizó entrevista a tres expertos con especialidad en cartera y cobranzas para obtener un resultado final.

Para efectos de cada pregunta se presentará una tabla con los datos generados, así como un análisis individual en cada interrogante.

Resultados de encuesta a personal de cartera

Tabla 3 – Tiempo de trabajo

INDICADORES	PARAMETROS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1. ¿Cuál es el tiempo de trabajo en el área de créditos y cobranzas en la empresa Motorcenter?	< 1 AÑO	0	0%
	DE 1 A 2 AÑOS	0	0%
	DE 2 A 5 AÑOS	0	0%
	> 5 AÑOS	1	100%
TOTAL		1	100%

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Efraín Steven Peñafiel Burgos

ANÁLISIS

De las personas encuestadas; indicaron en un 100 % que laboran actualmente en unidades de cobranza de la empresa y tiene más de 5 años de labores, el cual es un porcentaje significativo a ser tomado en cuenta en el análisis de resultados previo a la generación de una propuesta.

La propuesta deberá orientar su planificación sobre el tema investigado tomando como base este porcentaje importante de respuestas en relación a la encuesta.

Tabla 4 – Gestión de Cobro

INDICADORES	PARAMETROS	CANTIDAD	PORCENTAJE
2. ¿Usted conoce el término Gestión de cobro?	SI	1	100%
	NO	0	0%
	NO CONTESTA	0	0%
TOTAL		1	100%

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Efraín Steven Peñafiel Burgos

ANÁLISIS

De las personas encuestadas; indicaron en un 100 % que conocen terminologías relacionadas con gestión de cartera y de cobro, el cual es un porcentaje significativo a ser tomado en cuenta en el análisis de resultados previo a la generación de una propuesta.

La propuesta deberá orientar su planificación sobre el tema investigado tomando como base este porcentaje importante de respuestas en relación a la encuesta.

Tabla 5 – Conocimientos formales

INDICADORES	PARAMETROS	CANTIDAD	PORCENTAJE
3. ¿Tiene conocimientos formales sobre Gestión de cobro?	SI	0	0%
	NO	1	100%
	NO CONTESTA	0	0%
TOTAL		1	100%

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Efraín Steven Peñafiel Burgos

ANÁLISIS

De las personas encuestadas; indicaron en un 100 % que no tienen conocimientos formales sobre gestión de cartera y de cobro, es decir no son profesionales en esta rama, el cual es un porcentaje significativo a ser tomado en cuenta en el análisis de resultados previo a la generación de una propuesta.

La propuesta deberá orientar su planificación sobre el tema investigado tomando como base este porcentaje importante de respuestas en relación a la encuesta.

Tabla 6 – Capacitación

INDICADORES	PARAMETROS	CANTIDAD	PORCENTAJE
4. ¿La compañía le ha dado instrucción o capacitación sobre gestión de cobros?	SI	0	0%
	NO	1	100%
	NO CONTESTA	0	0%
TOTAL		1	100%

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Efraín Steven Peñafiel Burgos

ANÁLISIS

De las personas encuestadas; indicaron en un 100 % que no han recibido una capacitación formal de parte de la empresa sobre gestión de cartera y de cobro, el cual es un porcentaje significativo a ser tomado en cuenta en el análisis de resultados previo a la generación de una propuesta.

La propuesta deberá orientar su planificación sobre el tema investigado tomando como base este porcentaje importante de respuestas en relación a la encuesta.

Tabla 7 – Modelo de cobranzas

INDICADORES	PARAMETROS	CANTIDAD	PORCENTAJE
5. ¿Usted considera que el actual modelo de cobranzas de la empresa Motorcenter es el adecuado?	SI	0	0%
	NO	1	100%
	NO CONTESTA	0	0%
TOTAL		1	100%

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Efraín Steven Peñafiel Burgos

ANÁLISIS

De las personas encuestadas; indicaron en un 100 % que no consideran adecuado el modelo de cobranzas que realiza la organización sobre gestión de cartera y de cobro, el cual es un porcentaje significativo a ser tomado en cuenta en el análisis de resultados previo a la generación de una propuesta.

La propuesta deberá orientar su planificación sobre el tema investigado tomando como base este porcentaje importante de respuestas en relación a la encuesta.

Tabla 8 – Programas o acciones

INDICADORES	PARAMETROS	CANTIDAD	PORCENTAJE
6. ¿Qué programas o acciones consideraría usted para mejorar el proceso de crédito y cobranzas de la empresa Motorcenter?	1. Que el cliente mantenga una relación de compra periódica a la empresa de mínimo 3 meses, y con forma de pago de contado.	1	100%
	2. Llenar y entregar ficha de crédito		
	3. Que el cliente se encuentre limpio en el buró de crédito		
	4. Contar con garantías reales para compras superiores a 300 dólares		
	5. Cedula de identidad vigente		
	6. Planilla de servicios básicos		
TOTAL		1	100%

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Efraín Steven Peñafiel Burgos

ANÁLISIS

De las personas encuestadas; indicaron en un 100 % que deberían considerarse solicitar a los clientes para una posterior evaluación de los siguientes requisitos:

1. Que el cliente mantenga una relación de compra periódica a la empresa de mínimo 3 meses, y con forma de pago de contado.
2. Llenar y entregar ficha de crédito

3. Que el cliente se encuentre limpio en el buró de crédito
4. Contar con garantías reales para compras superiores a 300 dólares
5. Cedula de identidad vigente
6. Planilla de servicios básicos

Adicional implementar

Implementar una política de crédito y cobranzas para la empresa

Tabla 9 – Mejoras

INDICADORES	PARAMETROS	CANTIDAD	PORCENTAJE
7. ¿Con base en su experiencia, indique las herramientas o mecanismos que utilizaría usted para mejorar los procedimientos de otorgación de créditos a clientes y su posterior gestión de cobro?	Implementar una política de crédito y cobranzas para la empresa	1	100%
TOTAL		1	100%

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Efraín Steven Peñafiel Burgos

ANÁLISIS

De las personas encuestadas; indicaron en un 100 % que deberían considerarse implementar para una posterior evaluación de los siguientes requisitos:

1. Implementar una política de crédito y cobranzas para la empresa.

Tabla 10 – Deficiencias o limitaciones

INDICADORES	PARAMETROS	CANTIDAD	PORCENTAJE
8. En su experiencia, ¿cuáles son las principales deficiencias o limitaciones en los procedimientos de otorgación de créditos a clientes y su posterior gestión de cobro?	Al no existir una política de crédito; el análisis crediticio de los clientes se lo realiza de manera empírica y en algunos de los casos genera una elevada cartera vencida	1	100%
TOTAL		1	100%

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Efraín Steven Peñafiel Burgos

ANÁLISIS

De las personas encuestadas; indicaron en un 100 % lo siguiente:

Al no existir una política de crédito; el análisis crediticio de los clientes se lo realiza de manera empírica y en algunos de los casos genera una elevada cartera vencida.

Resultados de Entrevistas a expertos en procesos de cartera y cobranzas

Tabla 11 – Deficiencias o limitaciones

INDICADORES	PARAMETROS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1. ¿Qué acciones consideraría usted para mejorar el proceso de crédito de una empresa?	Implementar una política de crédito y cobranzas para la empresa	2	67%
	Validación del buró de crédito	1	33%
TOTAL		3	100%

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Efraín Steven Peñafiel Burgos

ANÁLISIS

De las personas encuestadas; indicaron la necesidad de:

Implementar una política de crédito y cobranzas para la empresa.

Validación del buró de crédito.

Tabla 12 – Deficiencias o limitaciones

INDICADORES	PARAMETROS	CANTIDAD	PORCENTAJE
2. En su experiencia, ¿cuáles son las principales deficiencias o limitaciones en los procedimientos de otorgación de créditos a clientes y su posterior gestión de cobro?	No hay suficiente análisis crediticio del cliente	2	67%
	Situación económica del país	1	33%
TOTAL		3	100%

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Efraín Steven Peñafiel Burgos

ANÁLISIS

De las personas encuestadas; consideraron como deficiencias o limitaciones lo siguiente:

No hay suficiente análisis crediticio del cliente.

Situación económica del país.

Tabla 13 – Sugerencias de mejoramiento

INDICADORES	PARAMETROS	CANTIDAD	PORCENTAJE
3. En su experiencia, ¿cuáles serían las sugerencias para el mejoramiento del proceso de créditos y cobranzas?	Un detallado y correcto análisis crediticio del cliente acompañado de gestión a base de una política de crédito	3	100%
TOTAL		3	100%

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Efraín Steven Peñafiel Burgos

ANÁLISIS

De las personas encuestadas; consideraron como sugerencias de mejoramiento lo siguiente:

Un detallado y correcto análisis crediticio del cliente acompañado de gestión a base de una política de crédito.

Conclusiones preliminares

Luego de obtener el diagnóstico sobre la empresa Motorcenter mediante la aplicación de los instrumentos se ha ubicado la necesidad de generar lineamientos para poder realizar un correcto análisis crediticio del cliente; ya que actualmente el propio personal de cobranzas de la empresa considera que el modelo actual no funciona adecuadamente y se gestiona al cliente de manera empírica sin un criterio formal y por lo tanto genera un alto riesgo de cartera vencida; de la misma manera en relación a los resultados se considera que debe de prepararse al personal de cartera de manera formal mediante capacitaciones específicas.

Propuesta

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DE CRÉDITO

NORMAS, POLÍTICAS Y CONCEPTOS GENERALES

Clientes relacionados: Son aquellos clientes que solicitan los servicios de la empresa.

Autorización de débito: Es un documento bancario que identifica el número de cuenta corriente, o de ahorros o tarjeta de crédito, de la cual se debitará los diferentes costos que por el servicio, y demás rubros se hayan generado.

Referencia bancaria: Es un informe emitido por una institución financiera en el que se certifica de la existencia del número de cuenta bancaria o tarjeta de crédito, fecha de apertura, saldos promedios, manejos y movimientos, el mismo que se lo obtiene mediante confirmación telefónica, vía carta, vía Internet.

Referencia comercial: Es un documento emitido por una empresa o casa comercial que demuestre e informe de las adquisiciones de bienes y/o servicios efectuadas por el cliente, el cual debe estar confirmado (si es por teléfono) o firmado (si es por escrito) por el personal autorizado de la entidad a otorgar dicha información.

NORMAS, POLÍTICAS Y CONCEPTOS GENERALES

Forma de pago:

- La forma de pago de cada cliente conforme a su perfil económico puede ser: en ventanilla, o por débito a cuenta corriente, cuenta de ahorros o tarjeta de crédito.
- El cliente que inicialmente registre una forma de pago (tarjeta de crédito, cuenta corriente o cuenta de ahorros) no podrá cambiar a otro tipo de pago.
- Todos los clientes independientes de su forma de pago o capacidad económica (de forma obligatoria) deben registrar mínimo una referencia personal y una referencia familiar.
- Para el caso de cuentas corrientes o cuentas de ahorros y que el cliente no cumple con el mínimo de estabilidad laboral, es válido solicitar la referencia laboral del trabajo anterior en donde haya estado mínimo un año o más.
- Para el caso de cuentas corrientes o cuentas de ahorros y que el cliente cumple con los requisitos de saldos promedios y antigüedad de la apertura de la cuenta requerida en la política, podrá excepcionar el tiempo de antigüedad laboral.

RECOPIACIÓN DE DATOS

Llenado de documentos:

- Es responsabilidad del Ejecutivo de Ventas asesorar adecuadamente al cliente respecto a su perfil económico (estado civil, ingresos, dependencia laboral, actividad comercial, cuenta bancaria, entre otros aspectos), para el cumplimiento total de los requisitos estipulados en la política para aprobación del ingreso del cliente.

NORMAS, POLÍTICAS Y CONCEPTOS GENERALES

ORDENAMIENTO DE CLIENTES A ENTREGAR:

- Es responsabilidad del Ejecutivo de Ventas entregar la documentación con el soporte necesario junto con el detalle de las ventas a ser ingresadas a Crédito y Cobranzas. hasta las 08h30 cada mañana
- Es responsabilidad del Ejecutivo de Ventas mantener el siguiente orden de la documentación para entrega a Crédito y Cobranzas:
 1. Orden de Servicios.
 2. Autorización de Débito.
 3. Pagaré o documento a la orden.
 4. Cédula de identidad / licencia de conducir / pasaporte.
 5. Dirección.
 6. Solicitud de referencias bancarias (en el caso que aplica).
 7. Referencias bancarias o copias de estados de cuenta o libreta de ahorros (opcional).
 8. Referencias comerciales (en el caso que aplica).
 9. Otros documentos soportes en caso de requerirse.

NORMAS, POLÍTICAS Y CONCEPTOS GENERALES

VERIFICACIÓN DE DATOS:

Generalidades

- Es responsabilidad del Departamento de Crédito y Cobranzas efectuar dentro del mismo día la verificación, análisis e ingreso en el sistema.
- Es responsabilidad del Gerente de Oficina asegurar que la Auxiliar de Crédito haya efectuado el análisis de todos los datos ingresados por Comercialización.
- Es responsabilidad del Auxiliar de Crédito registrar fielmente toda la información proporcionada por cada una de las distintas fuentes de los datos del cliente, en el formato de verificación.

ANÁLISIS DEL CLIENTE:

- Una vez finalizada la verificación de datos, es responsabilidad del Auxiliar de Crédito presentarlo al Gerente de Oficina
- Con el objetivo, que la Gerente de Oficina obtenga un adecuado conocimiento de la capacidad crediticia del cliente que le permita expresar una opinión razonable sobre el crédito, es responsabilidad considerar obligatoriamente los siguientes requisitos conforme a la forma de pago del cliente

Requisitos para clientes de Tarjeta de Crédito

- **Titular de la tarjeta:** Puede ser del cliente suscrito o algún familiar (padre, madre, cónyuge, hijo(a), hermano(a)).
- **Vivienda:** Es opcional si tiene o no casa propia.
- **Ingresos mensuales mínimos:** Si el cliente es soltero los ingresos mínimos deben ser de \$500; y si es casado, el ingreso familiar debe ser \$1000.
- **Cédula de Ciudadanía:** Obligatorio adjuntar la copia, caso contrario adjuntar copia del pasaporte o licencia de conducir vigentes.
- **Saldo promedio:** En T/C el concepto de saldo promedio no aplica ya que lo que interesa es que la tarjeta este vigente, al día en los pagos, no sobregirada, no bloqueada, y no boletinada.
- **Antigüedad apertura de la tarjeta:** No existe mínimo de antigüedad exigible
- **Origen u ocupación laboral:** Son considerados clientes: bajo relación de dependencia, independiente / comerciante, jubilados o amas de casa y estudiantes mayores de edad.
- **Antigüedad laboral:** No se estipula tiempo mínimo.
- **Referencia comercial:** No es necesario.
- **Referencia personal:** Exigible indicar una referencia.
- **Referencia familiar:** Exigible indicar una referencia.

NORMAS, POLÍTICAS Y CONCEPTOS GENERALES

Requisitos para clientes de Cuenta Corriente y Ahorros:

- **Titular de la cuenta:** Cliente suscrito.
- **Vivienda:** Es opcional si tiene o no casa propia.
- **Ingresos mensuales mínimos:** Si el cliente es soltero los ingresos mínimos deben ser de \$500; y si es casado, el ingreso familiar debe ser \$1000.
- **Cédula de Ciudadanía:** Obligatorio adjuntar la copia, caso contrario adjuntar copia del pasaporte o licencia de conducir vigentes.

- **Saldos promedios:** En el caso de ser soltero, los saldos promedios deben estar entre (3 bajas) a más.
- **Antigüedad de apertura de cuenta:** El tiempo mínimo de apertura de la cuenta es de 3 meses mínimo.
- **Origen u ocupación laboral:** Son considerados aquellos clientes cuya actividad sea: bajo relación de dependencia, independiente / comerciante, jubilados, amas de casa o estudiantes mayores de edad.
- **Antigüedad laboral:** El tiempo mínimo de la ocupación laboral debe ser de 3 meses. Cuando el cliente no cumple con el mínimo de estabilidad laboral, es válido solicitar las referencias laborales del anterior trabajo en donde haya estado mínimo 1 año o más.

Para las amas de casa no se exige estabilidad laboral alguna. Si el cliente cumple con los requisitos de los saldos promedios y antigüedad de cuenta requeridos en la política podrá excepcionarse el rubro de antigüedad laboral.
- **Referencia comercial:** No es necesario.
- **Referencia personal:** Exigible indicar una referencia.
- **Referencia familiar:** Exigible indicar una referencia.

RECHAZO:

- Luego de concluir el análisis de crédito, es responsabilidad del Gerente de Oficina entregar a la Auxiliar de Crédito todos los clientes rechazados para que elabore un resumen de los mismos.
- Es responsabilidad del Auxiliar de Crédito elaborar el detalle de todos los clientes que se encuentren pendientes por efectuar el análisis del crédito, lo cual permitirá a Comercialización saber el estado actual del mismo.
- Es responsabilidad del Auxiliar de Crédito entregar diariamente a las 18H00 a Ventas el reporte de clientes rechazados junto con la documentación respectiva, reporte de clientes pendientes de análisis y reporte diario de ventas ingresadas a crédito.
- Es responsabilidad del Auxiliar de Crédito mantener archivadas las copias de los diferentes reportes entregados al Departamento de Comercialización.

APROBACIÓN:

- Es responsabilidad del Auxiliar de Crédito realizar el ingreso del cliente aprobado en el sistema, validando toda la información registrada por el cliente y considerando las correcciones obtenidas durante la verificación de datos.
- Una vez revisada la documentación ingresada en el sistema, el Gerente de Oficina entrega la documentación de clientes aprobados y el reporte para que el Auxiliar de Crédito proceda a archivar los documentos.

Conclusiones

- Se dedujo que es primordial que existan conocimientos de ciertos conceptos sobre políticas internas de cobranzas, como ha ido evolucionando el crédito con el paso de los años y sobre todo analizar como manejan el crédito en empresas de servicio para poder llevar a cabo una gestión eficiente en el área de créditos y cobranzas.
- Hasta la actualidad no se había realizado un proceso de análisis similar por lo que no existía información relevante sobre la situación de cobranzas de la empresa. Se han generado datos estadísticos en base a un proceso de encuestas y entrevistas.
- Se analizó el modelo de cobranzas utilizando el instrumento de la encuesta y realizando encuestas a expertos, identificando las falencias del modelo de crédito y cobranzas en la empresa, donde se observó que el personal de crédito de la empresa tiene reducida capacidad de control debido a que no se realiza análisis crediticio del cliente.
- Se necesita que la administración de la empresa realice labores de coordinación y control con el departamento de cobranzas de la empresa, y se concluye la necesidad de implementar una política de crédito.
- La propuesta de implementación de una política de crédito y cobranzas plantea como objetivo, determinar las actividades necesarias para efectuar una eficiente verificación y análisis de los clientes que permitan una acertada calificación crediticia y así minimizar el riesgo de cartera de la empresa y su alcance corresponde desde la recepción de los datos del cliente por parte del departamento de Ventas hasta la aprobación y a su vez el respectivo ingreso en el sistema bajo responsabilidad del departamento de Crédito y Cobranzas, en el caso de que el cliente sea considerado sujeto de crédito.

Recomendaciones

- Se recomienda realizar este proceso de investigación de manera periódica; de tal manera que reflejen la situación de cobranzas de la empresa, mediante la recopilación eventual utilizando la toma de datos estadísticos que reflejen la situación de la empresa; manejando un proceso de encuestas y entrevistas.
- Se sugiere realizar el proceso de análisis del modelo de cobranzas de manera periódica utilizando el instrumento de la encuesta y realizando a expertos, para la identificación de las falencias del modelo de crédito y cobranzas en la empresa en cada proceso de análisis para generar retroalimentación al modelo.
- Se aconseja se utilice la propuesta de Política de crédito para generar mayor control utilizando el análisis crediticio del cliente, mantener una labor coordinada entre la gerencia y el personal de cobranzas de la empresa, e implementar la propuesta desarrollada en este trabajo.

Bibliografía

- Anzola, S. (2017). *Gestión de Pequeñas Empresas*. Ed.LIMUSA.
- Arreaga, T. E. (23 de Mayo de 2016). *La gestión eficiente en el área de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez monetaria*. Recuperado el 13 de Agosto de 2019, de La gestión eficiente en el área de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez monetaria: http://biblio.ecotec.edu.ec/tesis_digitales/22.pdf
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Patria.
- Barragan, J. (2016). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. Ed.LIMUSA.
- Barreto, L. M., & Guerrero, A. F. (04 de Enero de 2018). *Planteamiento del control interno del departamento de cobranzas de almacenes*. Recuperado el 13 de Agosto de 2019, de Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/37486/1/TESIS-GARC%c3%8dA-PL%c3%9aAS.pdf>
- Bonilla, & Rodriguez. (2016). Metodologia de investigacion.
- Brachfield, P. (2016). *Gestión del crédito y cobro*. Ed.Profit.
- Brealey, R. A. (2017). Principios de finanzas corporativas. En R. A. Brealey, *Principios de finanzas corporativas*.
- BTL, R. (2015). ¿Que es el punto de venta? *Informa BTL*.
- Cabanellas de Torres, G. (2014). *Diccionario Jurídico*. Madrid , España: Editorial HELIASTA.
- Capriotti, P. (2015). Branding corporativo. En P. Capriotti, *Branding corporativo*. ANDROS.
- Carriel, J. (2018). *El emprendimiento en el Ecuador, visión y perspectivas*.
- Castro, A. M. (2015). Planeación financiera. En A. M. Castro, *Planeación financiera* (pág. 45). Mexico, DF: Grupo Editorial Patria.
- Concha, P. F. (2014). Planes de negocios , una metodología alternativa. En P. F. Concha, *Planes de negocios , una metodología alternativa*.
- Domínguez, P. R. (2015). *Introducción a la Gestión empresarial*. Instituto Europeo.

- EcoFinanzas. (2015). *Rotación de capital en el Ecuador*. Recuperado el 29 de 06 de 2019, de Rotación de capital en el Ecuador: https://www.eco-finanzas.com/diccionario/R/ROTACION_DE_CAPITAL.htm
- Espinoza, V., & Chilibingua, Á. (2016). *Propuesta para el mejoramiento de los procesos de control interno administrativo y contable en el área de créditos y cobranzas aplicado a la empresa*. Recuperado el 25 de Agosto de 2019, de Repositorio digital UCE: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10175/1/T-UCE-0003-CA103-2016.pdf>
- Fernández, R. (2014). Segmentación de mercados. En R. Fernández, *Segmentación de mercados* (pág. 10). MC Graw Hill.
- Gestión, R. (2018). Emprendimiento en Ecuador y sus alternativas. *Revista Gestión*.
- Gual, J. R. (2016). El entorno empresarial y la estrategia. En J. R. Gual, *El entorno empresarial y la estrategia* (págs. 1-3).
- Kerlinger. (2017). Investigación del comportamiento. En Kerlinger, *Investigación del comportamiento*. Ed. Interamericana.
- Kinney, & Taylor. (1998). *Investigación de Mercados* (Cuarta ed.). McGraw Hill.
- Kotler, P. (2015). Fundamentos de marketing. En P. Kotler, *Fundamentos de marketing*.
- Ladino, E. S. (2016). *Coaching para emprendedores*. Mestas Ediciones.
- Liberio, M. d., & Kenezovich, R. (Marzo de 2018). *Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil*. Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42431/1/ANALISIS%20Y-O%20MEJORAMIENTO%20DE%20LA%20GESTION%20DEL%20AREA%20DE%20CREDITO%20Y%20COBRANZA.pdf>
- McCarthy, J. (2015). Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica. En J. McCarthy, *Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica* (pág. 271). NORMA.
- Morales, J. (2018). *Crédito y Cobranzas*. México: Grupo Patria.
- Perez Porto , J. (2016). *Definición*. Recuperado el 8 de Junio de 2019, de <https://definicion.de/cobranza/>

- Porto, J. P. (2013). *Definición*. Recuperado el 29 de 06 de 2019, de <https://definicion.de/venta/>
- Porto, J. P. (2017). *Definicion*. Recuperado el 29 de 06 de 2019, de Definicion: <https://definicion.de/credito/>
- Porto, J. P. (2017). *Definicion*. Recuperado el 29 de 06 de 2019, de <https://definicion.de/control/>
- Rivero Moreno, A. J. (Julio de 2014). *Repositorio Institucional Universidad de Carabobo*. Recuperado el 12 de Agosto de 2019, de <http://hdl.handle.net/123456789/1233>
- Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. En R. Sampieri, *Metodología de la investigación* (pág. 45). MC Graw.
- Santiana, A. (2014). Estructura de la Microempresa. En A. Santiana, *Microempresas. Crecimiento*. (pág. 45). Ambato, Ecuador.: Costurisap.
- Sarmiento, E. (2016). *Coaching para emprendedores*. Mestas Ediciones.
- Torres, L. (2016). *Las Microempresas*.
- Uceda, M. G. (2015). *Las claves de la publicidad*. Editorial ESIC.

Anexos

Cuestionario dirigido a personal de la empresa sobre situación actual con el objetivo de Analizar el Proceso de Créditos y Cobranzas en la empresa Motorcenter

Objetivo:	Este cuestionario tiene el objetivo de Analizar el Proceso de Créditos y Cobranzas en la empresa Motorcenter				
Procedimiento:	El encuestador debe de leer el objetivo de la encuesta El encuestador debe especificar la escala de valores El encuestador debe leer claramente la pregunta El encuestador debe mostrar el cuestionario llenado El encuestador debe de agradecer la recepción de la encuesta				
Nota:	Recomendamos leer detenidamente y responder con sinceridad las preguntas. Marcar con una (x) la respuesta que usted considere sea la adecuada.				
Agradecimiento a mencionar:	Agradecemos a los encuestados que amablemente compartieron su tiempo para responder esta encuesta, que contribuirán a analizar el Proceso de Créditos y Cobranzas en la empresa Motorcenter				
PREGUNTAS	< 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 5 AÑOS	> 5 AÑOS	OBSERVACIONES
1. ¿Cuál es el tiempo de trabajo en el área de créditos y cobranzas en la empresa Motorcenter?					
PREGUNTAS	SI	NO	NO CONTESTA		OBSERVACIONES
2. ¿Usted conoce el término Gestión de cobro?					
PREGUNTAS	SI	NO	NO CONTESTA		OBSERVACIONES
3. ¿Tiene conocimientos formales sobre Gestión de cobro?					
PREGUNTAS	SI	NO	A VECES	NUNCA	OBSERVACIONES
4. ¿La compañía le ha dado instrucción o capacitación sobre gestión de cobros?					
PREGUNTAS	SI	NO	SI SU RESPUESTA ES NO - ESPECIFIQUE EL MOTIVO		OBSERVACIONES
5. ¿Usted considera que el actual modelo de cobranzas de la empresa Motorcenter es el adecuado?					
PREGUNTAS	RESPUESTA				OBSERVACIONES
6. ¿Qué programas o acciones consideraría usted para mejorar el proceso de crédito y cobranzas de la empresa Motorcenter?					
PREGUNTAS	RESPUESTA				OBSERVACIONES
7. ¿Con base en su experiencia, indique las herramientas o mecanismos que utilizaría usted para mejorar los procedimientos de otorgación de créditos a clientes y su posterior gestión de cobro?					
PREGUNTAS	RESPUESTA				OBSERVACIONES
8. En su experiencia, ¿cuáles son las principales deficiencias o limitaciones en los procedimientos de otorgación de créditos a clientes y su posterior gestión de cobro?					

Cuestionario tipo entrevista dirigido a Expertos en Procesos de Créditos y Cobranzas

Objetivo:	Este cuestionario tiene el objetivo de Analizar el Proceso de Créditos y Cobranzas	
Procedimiento:	<p>El encuestador debe de leer el objetivo de la encuesta</p> <p>El encuestador debe especificar la escala de valores</p> <p>El encuestador debe leer claramente la pregunta</p> <p>El encuestador debe mostrar el cuestionario llenado</p> <p>El encuestador debe de agradecer la recepción de la encuesta</p>	
Nota:	Recomendamos leer detenidamente y responder con sinceridad las preguntas. Marcar con una (x) la respuesta que usted considere sea la adecuada.	
Agradecimiento a mencionar:	Agradecemos a los encuestados que amablemente compartieron su tiempo para responder esta encuesta, que contribuirán a analizar el Proceso de Créditos y Cobranzas en la empresa Motorcenter	
PREGUNTAS	RESPUESTA	OBSERVACIONES
1. ¿Qué acciones consideraría usted para mejorar el proceso de crédito de una empresa?		
PREGUNTAS	RESPUESTA	OBSERVACIONES
2. En su experiencia, ¿cuáles son las principales deficiencias o limitaciones en los procedimientos de otorgación de créditos a clientes y su posterior gestión de cobro?		
PREGUNTAS	RESPUESTA	OBSERVACIONES
3. En su experiencia, ¿cuáles serían las sugerencias para el mejoramiento del proceso de créditos y cobranzas?		