



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**“DISEÑO PARA CENTRALIZACIÓN DEL PROCESO DE COBRANZAS EN
EMPRESA CEMENTERA DE GUAYAQUIL”**

CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA No.23

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: KATHERINE MIRANDA GARCIA

TUTOR

JOSÉ MACUY CALLE

OCTUBRE - 2016

**Katherine Lissette Miranda García, Magíster en finanzas, Ejecutiva de cuentas en
Holcim Ecuador S.A., Universidad de Especialidades Espíritu Santo - Ecuador,
katmiran.22@gmail.com, Facultad de ciencias económicas Edificio E, Universidad
Espíritu Santo, Km. 2.5 Vía Puntilla Samborondón**

Resumen

Holcim Ecuador S.A. es una de las multinacionales con mayor prestigio a nivel mundial en el área de la construcción, teniendo buenos esquemas logísticos tanto en la parte de elaboración del producto como la entrega del producto final. En cuanto a la parte administrativa en específico el área de crédito y cobranzas en estos últimos meses ha mostrado un incremento en sus índices de recuperación de cartera siendo este tema una de las razones por las que el equipo busca hacer un levantamiento de información para determinar cuáles han sido los motivos principales de dicha eventualidad. Las técnicas empleadas fueron las reuniones mantenidas entre el área de crédito y cobranzas junto con la parte comercial (Vendedor de oficina, Key account, Jefe regional y Gerente de Zona), el acompañamiento a las actividades diarias del vendedor de campo y la elaboración de encuestas para validar si los involucrados en el proceso tienen conocimiento de la importancia de realizar sus actividades designadas, acompañamiento a vendedores de campo, todo esto con la finalidad conocer a fondo las actividades que se realizan y poder determinar puntos de mejora en lo que respecta gestión de cobranza.

Palabras claves: clientes, cuentas por cobrar, cartera, cobranza

Abstract

Holcim Ecuador S.A. Is one of the most prestigious multinationals worldwide in the field of construction, having good logistic schemes both in the part of elaboration of the product and the delivery of the final product. As for the specific administrative part, the area of credit and collections in recent months has shown an increase in its portfolio recovery rates, this being one of the reasons why the team seeks to collect information to determine which have been the main reasons for this eventuality. The techniques used were the meetings held between the credit and collections area along with the commercial part (office clerk and key account), the preparation of surveys to validate if those involved in the process are aware of the importance of carrying out their designated activities, Accompaniment to salesmen of field, all this with the aim to know in depth the activities that are realized and to be able to determine points of improvement in what concerns collection management.

Keywords: customers, accounts receivable, portfolio

1. Introducción

Holcim Ecuador S.A. tiene su origen en el año 2004 cuando la compañía suiza Holcim Ltd. Compró casi en su totalidad a la empresa, hasta ese entonces conocida como La Cemento Nacional.

En la actualidad Holcim Ecuador S.A. es una de las empresas multinacionales más reconocidas a nivel mundial tanto por su infraestructura, calidad del producto, servicio al cliente y sobretodo su enfoque hacia la subsistencia al medio ambiente, cuyo principal objetivo es ofrecer productos de calidad acompañados de la innovación constante y la seguridad y salud ocupacional. (Holcim Ecuador, 2016)

Cuenta con tres segmentos de negocio: Cemento, Hormigón y Agregados con un volumen de ventas mensual aproximado de \$15 millones. A nivel nacional cuenta con 14 oficinas de puntos de venta en las cuales se ofrece asesoría técnica a los potenciales clientes (Holcim Ecuador, 2016).

En Julio 2015, la francesa Lafarge y la suiza Holcim, anunciaron su fusión, creando un grupo llamado LafargeHolcim teniendo un promedio de ventas en 32,000 millones de euros (unos \$43,000 millones de dólares) y como resultado bruto de explotación \$6,500 millones de euros (unos \$8,933,600,000 dólares). La operación se llevó a cabo mediante una oferta pública de canje lanzada por Hocim, a razón de una acción de la firma suiza por una de Lafarge. El grupo LafargeHolcilm actualmente opera en 90 países, repartidos de manera equilibrada entre países desarrollados y países

de crecimiento fuerte abarcando la mayor parte del mercado de la construcción. Sin embargo en el Ecuador la marca sigue siendo Holcim Ecuador por temas de estrategia de marketing. (Holcim Ecuador, 2016)

Debido a la situación actual que atraviesa nuestro país en la parte económica y social, la compañía se ha visto en la necesidad de aplicar nuevas políticas con respecto a herramientas favorables para sus clientes, como por ejemplo iniciar sus ventas de cemento con condiciones de crédito, lo cual no se realizaba en periodos anteriores; asimismo otorgarle a sus clientes que han caído en cartera vencida la facilidad de iniciar un acuerdo de refinanciamiento. Sin embargo estas herramientas no han sido suficientes ante la falta de liquidez de sus clientes provocando que la cartera se vea afectada en base a los índices de gestión propuestos por la compañía.

En base a lo expuesto, el proceso de cobranzas de la compañía se ha visto afectado ya que no se está reflejando recuperación de la cartera de clientes; es decir, se está fallando en los procesos a seguimiento de cobro, esto se presenta porque actualmente interviene tanto la parte comercial como el centro de servicios transaccionales para iniciar el proceso de cobro, por lo que no existe una comunicación certera entre las áreas relacionadas, asimismo las herramientas actuales para realizar la gestión de cobro como por ejemplo: los reportes de cartera emitidos por el centro de servicio transaccionales no son eficientes; es decir, no cuentan con la información necesaria para enfocar a los clientes con cartera vencida y por vencer con mayor criticidad. (Account, 2016)

Esta problemática tanto individual como en conjunto entre las áreas involucradas, traerá consigo un incremento en la edad de cartera vencida lo cual provocará un aumento de clientes para gestión de cobro en instancia extrajudicial y judicial; es decir que pasen a manejo de la empresa de cobranzas externa. Asimismo se reflejará aumento en los valores provisionados de cartera provocando que no se cumpla con el presupuesto asignado a inicios de año para el tema de provisión de cartera. Dado este escenario no se logrará cumplir con los índices de rotación de cartera propuesto por la compañía, provocando afectar al net working capital.

Por otro lado la alta rotación del personal del centro de servicios transaccionales y a su vez la falta de capacitación a los mismos provoca que haya fuga de información y el proceso de cobranzas no cumpla con todos los lineamientos provocando una falta de seguimiento al proceso de cobro. (Account, 2016)

Para la obtención de mejoras al proceso actual de cobranzas, además de realizar una unificación en los reportes actuales de cartera enviados por el centro de servicio transaccional, se requiere centralizar el proceso de cobranzas en una sola área para que no exista pérdida de información y el proceso sea continuo. Asimismo trabajar en concientizar al personal de la importancia del trabajo que realizan y mantenerlos informados de los logros que se lleguen a dar en la gestión de cobranzas lo cual va a crear un mayor compromiso y apoderamiento de las actividades que realizan día a día. (Zona, 2016)

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para determinar los factores que inciden en la recuperación de cartera.

Objetivos específicos

- Analizar los factores que podrían afectar la implementación de la centralización del proceso de cobranzas en una sola área local
- Elaborar una propuesta de mejoras en la elaboración de los reportes de cartera.
- Diseñar un plan de acción para crear mecanismos para que el personal mantenga un compromiso sostenible con respecto al proceso de cobranzas.

2. Marco teórico

Definición del objeto de estudio en la teoría

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos de la política de crédito y cobranzas de la compañía poder evidenciar los motivos por los cuales se está reflejando una afectación en el proceso de cobranzas, reflejando una baja recuperación de la cartera de los clientes; una de las causas de esta afectación es porque no se cuenta con las herramientas necesarias para realizar una gestión de cobranza efectiva, el personal de vendedores de campo que realizan cierta gestión de cobranza no tiene la destreza para realizar esta actividad con eficiencia ya que

el fuerte de ellos es vender el producto final, además la alta rotación del personal del centro de servicios transaccionales provoca que la ejecución del proceso no llegue a ser totalmente eficiente debido a que se va perdiendo información clave al momento que una persona deja de pertenecer al área de crédito. A lo antes expuesto un aumento de falta de recuperación de cartera trae consigo un aumento negativo en el índice de recuperación de cartera; lo cual provoca incumplimiento de los indicadores mensuales, asimismo afectará el monto asignado para la provisión trimestral de cuentas incobrables, adicional aumento en el número de clientes que pasan a gestión de la compañía de cobranzas externa. Aplicando el nuevo esquema del proceso de cobranzas permitirá obtener soluciones oportunas para disminuir la cartera vencida para poder realizar gestiones correctivas y asimismo hacer acciones preventivas para evitar que la cartera vigente que se convierta en vencida.

Para el logro de los objetivos, se acude a técnicas de levantamiento de información para definir los subprocesos que requieren ser mejorados o que requieren de mayor control. Las técnicas empleadas son las reuniones mantenidas entre el área de crédito y cobranzas junto con la parte comercial (Vendedor de oficina, Key account, Jefe regional y Gerente de Zona), el acompañamiento a las actividades diarias de los vendedores de campo, la elaboración de encuestas para validar si los involucrados en el proceso tienen conocimiento de la importancia de realizar sus actividades designadas, todo esto con la finalidad de definir la causa raíz del problema del proceso actual de cobranzas.

De acuerdo a los objetivos, los resultados permitirán obtener alternativas a la problemática del proceso actual de cobranzas, para el mejoramiento en la recuperación de cartera. (Account, 2016)

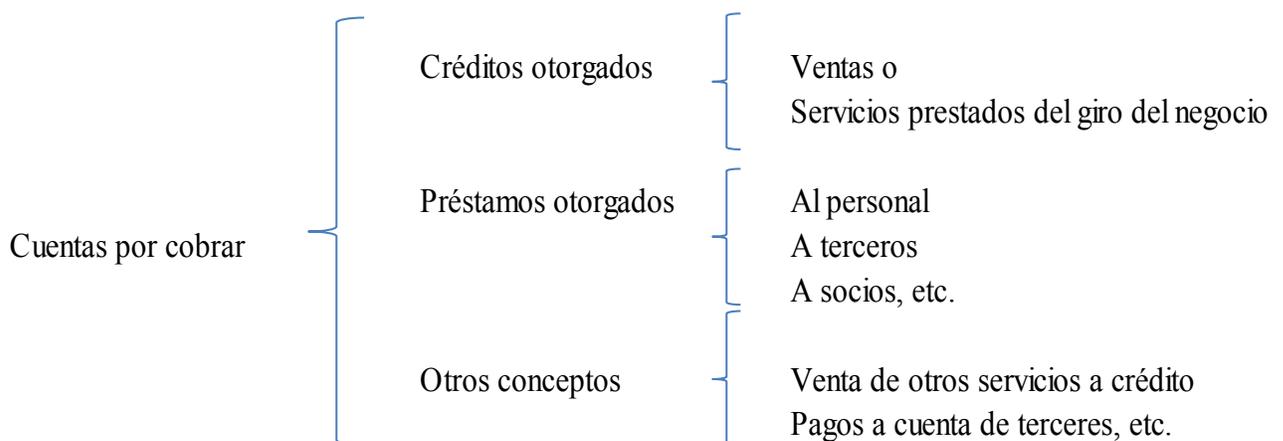
Definición de conceptos clave

Cuentas por cobrar

La naturaleza de una cuenta por cobrar surge con la generación de una venta a crédito de un bien o servicio a un cliente (Hornngren, 2011), como también se puede considerar a la transacción de préstamo de dinero a otra persona. Por lo antes expuesto se define a una cuenta por cobrar como el derecho de recibir efectivo en el futuro a partir de una transacción presente. He aquí cuando interviene el tema de cartera del cliente, el cual representa el conjunto de derechos adquiridos en el desarrollo de las operaciones de la compañía.

Este derecho puede originarse por créditos otorgados por venta o servicios del giro del negocio, préstamos otorgados a personal, terceros o socios, o por otros conceptos como venta de otros activos a crédito (Sanchez, Ma.Elena, & Mota, 2012).

Figura 1 Detalle cuentas por cobrar



Fuente: (Sanchez, Ma.Elena, & Mota, 2012)

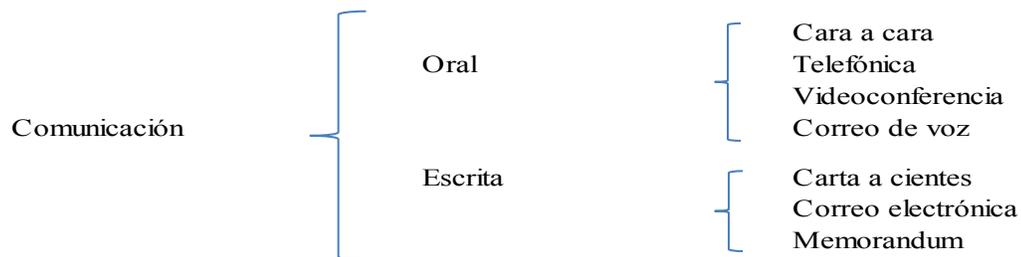
Elaborado por: La autora

Comunicación

La comunicación es un elemento clave en dentro de una compañía y representa la transferencia de información entre dos o más personas. Una buena comunicación es la que lleva consigo una correcta interpretación y comprensión (Chiavenato, 2011), por lo tanto el propósito de la comunicación es la comprensión y para ello se emplea ideas, pensamientos, hechos y mensajes.

La comunicación puede ser oral o escrita. En la comunicación oral se emplea el uso de video llamadas, teleconferencia, cara a cara o telefónicamente, estas herramientas han ido incrementando con el pasar del tiempo dado que los temas tecnológicos han representado un importante complemento para el desarrollo de la comunicación. Este tipo de comunicación tiene como finalidad obtener una retroalimentación eficiente y oportuna al momento. Con respecto a la comunicación escrita, esta debe de ser clara y concisa y se recomienda que se desarrolle después de haber efectuado una comunicación oral. En la comunicación escrita se emplea el uso de correo electrónico, cartas, memorándum etc. (Fincowsky & Krieger, 2011)

Figura 2 Descripción comunicación



Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: La autora

Control interno de cuentas por cobrar

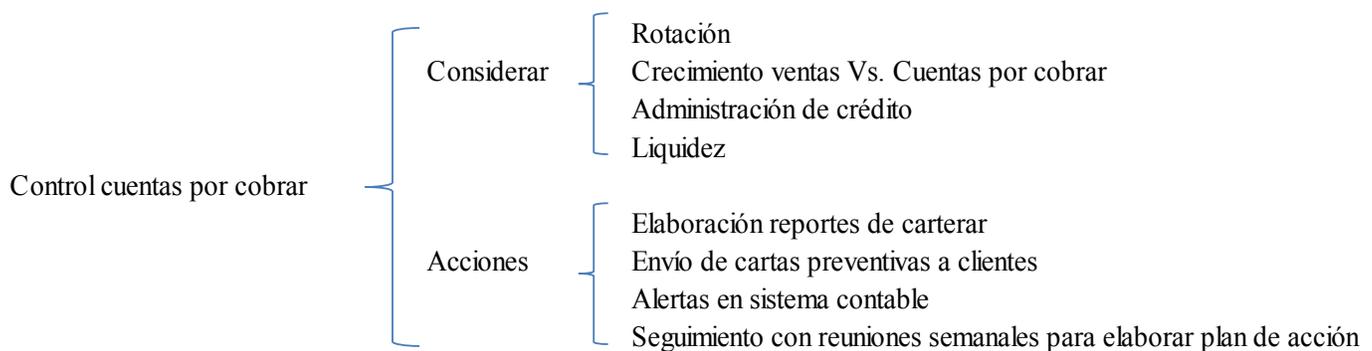
Dado que el tema de cuentas por cobrar resulta ser sensible para la compañía, es necesario que el departamento de crédito no posea acceso al efectivo; es decir, que ambas áreas se encuentren debidamente identificadas. Adicional, para llevar un buen control de los niveles de cuentas por cobrar y con la finalidad de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva es indispensable el uso correcto de herramientas que puedan identificar el seguimiento y motivos de generación de estas cuentas por cobrar. (Calleja & Calleja, 2014) (Horngren, 2011)

Dado que la cartera representa un componente importante en el flujo de efectivo de la compañía es necesario que se tenga en cuenta la rotación, antigüedad, crecimiento de venta Vs. Cuentas por cobrar y el correcto manejo de otorgamiento de crédito a los clientes. (Romero Lopez, 2012)

Como herramientas para el control se puede mencionar los reportes de cartera, con lo cual se podrá identificar los clientes con mayor relevancia en el tema de

morosidad y poder hacer la gestión de cobro para evitar cartera vencida. Adicional como acción preventiva, se puede realizar el envío de carta de cobranza preventiva con lo cual se está considerando un tema de control interno. Asimismo para lograr un óptimo control de las cuentas por cobrar es parametrizar el sistema contable de la compañía para que notifique alertas en caso de que alguna transacción sobrepase el cupo de crédito asignado a un cliente.

Figura 3 Control cuentas por cobrar



Fuente: (Horngren, 2011)

Elaborado por: La autora

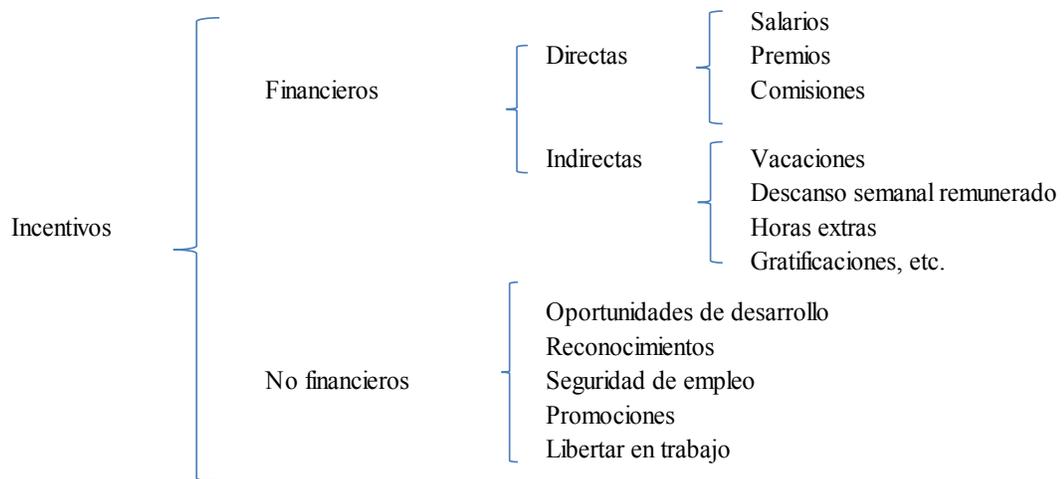
Programa de incentivos

Los trabajadores resaltan sus capacidades, competencias y conocimientos a la compañía para la ejecución efectiva de las diversas actividades designadas, a su vez los clientes contribuyen a la compañía al adquirir los bienes o servicios proporcionas por el personal de la compañía. Es por este motivo que los programas de incentivos pueden resultar una herramienta para motivar al personal (Chiavenato, 2011), y hacer que se sienta más comprometido con la actividad instruida, teniendo en cuenta el equilibrio de

entre la acción de recibir el incentivo con la ejecución de la actividad propuesta por la compañía, para que se entienda como un reconocimiento por ejecutar correctamente una actividad, más no una obligación que tenga que empresa.

Cabe mencionar que se presentan dos clases de incentivos: los incentivos financieros como aumento de salario, premios, comisiones, vacaciones y no financieros como oportunidades de desarrollo, promociones, reconocimientos, ambos casos incitan a que el trabajador se sienta comprometido con el entorno de la compañía y aumente la productividad en sus actividades. (Robbins Stephen P. y Judge, 2013)

Figura 4 Tipos de incentivos



Fuente: (Chiavenato, 2011)

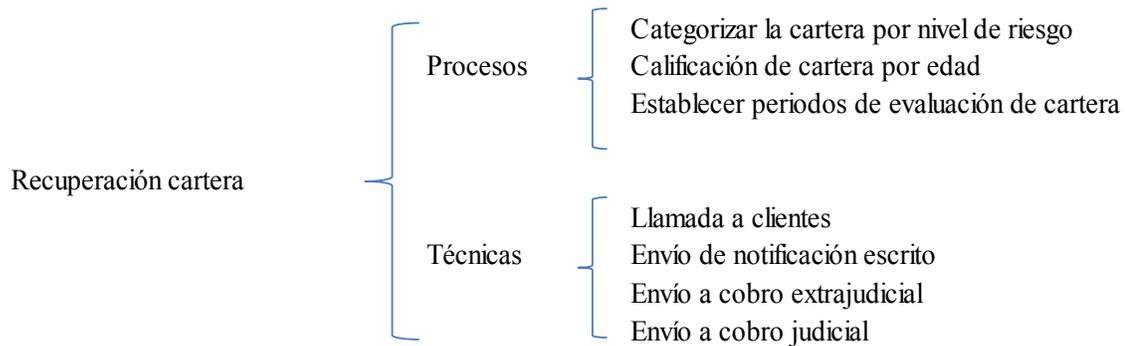
Elaborado por: La autora

Recuperación de cartera

La recuperación de cartera es un tema que las compañías de hoy en día se ven en la necesidad de enfrentar, dado que por la situación económica que atraviesa el país el volumen de morosidad en los clientes ha aumentado, dado que mientras más se acercan las cuentas a su fecha de caducidad, más difícil se vuelve el cobro de las mismas. Para esto la compañía desarrolla herramientas para realizar la gestión oportuna de la recuperación de cartera. Cabe mencionar que lo más óptimo es realizar actividades reactivas antes que correctivas; es decir, lograr realizar actividades que minimicen el monto de cartera vencida. Por lo antes expuesto, el proceso de recuperación de cartera debe incluir temas como: consultas de centrales de riesgo, establecer periodos de evaluación de cartera, segmentar a la cartera por edad de vencimiento y categorizar a la cartera por su nivel de riesgo. (Calleja & Calleja, 2014)

La ejecución oportuna de la recuperación de cartera también involucra técnicas de cobranza, estas técnicas involucra acciones administrativas como llamadas a clientes, envío de correo electrónico, cartas de cobranza etc. Si no se presenta indicio de cancelación de deuda por parte del cliente se recurre a instancia extrajudicial, y si aun así no se muestra el indicio de que el cliente va a cancelar la deuda se considera la técnica judicial.

Figura 5 Recuperación de cartera



Fuente: (Calleja & Calleja, 2014)

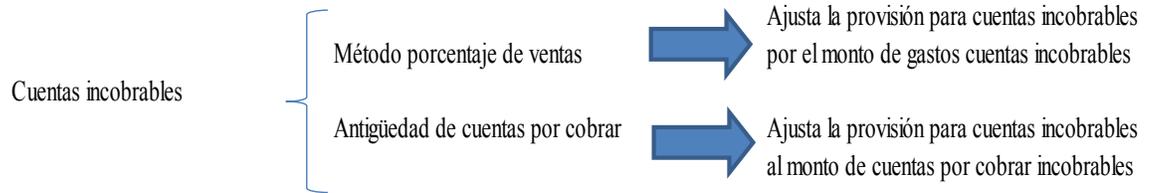
Elaborado por: La autora

Provisión

Es un método empleado para el registro de cuentas de cobro dudoso, por lo que la compañía no espera recibir el pago de estas cuentas sino que, realiza una estimación en base a su experiencia y realiza la provisión de cartera. Se pueden definir dos formas de estimar la provisión de cuentas incobrables: por porcentaje de ventas o por antigüedad de cuentas por cobrar (J.GITMAN, 2010).

El método de porcentaje de ventas, calcula el rubro de cuentas incobrables como un porcentaje de las ventas netas a crédito, este método es mayormente usado por las compañías de forma mensual o trimestral debido a que es de aplicación sencilla, por otro lado el método por antigüedad se fija en la antigüedad real de las cuentas por cobrar y determina un saldo fijado como meta para la provisión a partir de la antigüedad y es utilizado al final del año con lo que la compañía se asegura que las cuentas por cobrar se reporten al valor neto de realización (J.GITMAN, 2010).

Figura 5 Cuentas incobrables



Fuente: (J.GITMAN, 2010)

Elaborado por: La autora

Marco Conceptual

Entre los conceptos más representativos tenemos los siguientes:

1. Antigüedad de cartera: Criterio que clasifica las deudas de los clientes de acuerdo al número de días que tiene cada cuenta vencida.
2. Cartera: representa las obligaciones por cobrar que ha adquirido la compañía en un lapso de tiempo. Puede darse una cartera vencida o cartera por vencer.
3. Crédito: Entrega de una cantidad de dinero o de una mercancía a cambio de una promesa de pago futuro.
4. Comunicación: Proceso que consiste en la transmisión de información entre un emisor y un receptor en el cual se interpreta un determinado mensaje.
5. Cobranza: Acción de ejecutar procedimientos para recuperar cartera.

6. Cuentas por cobrar: Resultado de operaciones comerciales de la prestación de servicios o ventas de bienes.
7. Deudor: Persona obligada a cumplir con una deuda adquirida.
8. Edad de cartera: Rango o periodo de la cartera, los cuales permiten conocer la cartera que se encuentran vencidas o por vencer en los rangos definidos para cada cliente.
9. Incentivos: Premio o gratificación financiera o no financiera que se le ofrece a una persona para que consiga un mejor resultado en una actividad o trabajo.
10. Incobrable: Cuenta por cobrar de difícil recaudo.
11. Préstamo: Consiste en entregar a una persona natural o jurídica una cantidad de dinero para que pueda hacer uso del mismo bajo un compromiso de ser restituido.
12. Provisión: Representa tener cierta cantidad de recurso reflejada como gasto en caso de que realmente se llegará a ejecutar el pago de alguna obligación que la compañía haya adquirido con anterioridad.

13. Recompensa: Acción de reconocer una activad. Se puede asociar con un premio o estímulo.
14. Remuneración: Monto que recibe periódicamente un trabajador por parte de la compañía a cambio de ofrecer sus servicios.
15. Ventas: Intercambio de productos o servicios por dinero en general por una persona ya sea natural o jurídica.

3. Marco Metodológico

Tipo y diseño de investigación

El presente trabajo se basa en los siguientes tipos de investigación: documental, descriptivo y explicativo

Investigación documental: dado que se revisó las variables de información escrita sobre el tema de objeto de estudio, se procedió a levantar información del proceso actual de cobranzas con la finalidad de detectar los puntos críticos del proceso y poder tomar acciones preventivas y correctivas. Adicional al levantamiento de información se consideró como fuentes la investigación información de libros y links en internet relacionados al tema.

Investigación descriptiva: se tomó en consideración los puntos críticos que actualmente están afectando al proceso de cobranzas los cuales se pudieron determinar

por el levantamiento de información realizado y se consideró los puntos de mejoras propuestos por la población objeto de estudio.

Investigación explicativa: dado que la compañía está reflejando un aumento en su cartera vencida, asimismo como un aumento de clientes que pasan al proceso de cobro judicial, se procedió a realizar un levantamiento de información del proceso actual de cobranzas en conjunto con el área de comercial para determinar los puntos de afectación.

Población y muestra

Para el presente trabajo no se ha considerado el criterio de muestra; ya que nuestra muestra es inferior a 100 personas, lo cual implica que la investigación sea integral. Por lo tanto se consideró el 100% de la población que se encuentra representada por seis personas: Key account, Vendedor de oficina, Jefe de Zona 1 y 2, especialista de crédito y Coordinador de Crédito y Cobranza.

Técnica e instrumentos de investigación

Las técnicas de investigación empleadas en el presente trabajo han sido determinadas en base a la necesidad de respuesta que se espera obtener después de llevar a cabo esta actividad, empleando los recursos necesarios tanto humanos como metodológicos, como lo son la técnica de encuestas y la técnica de observación.

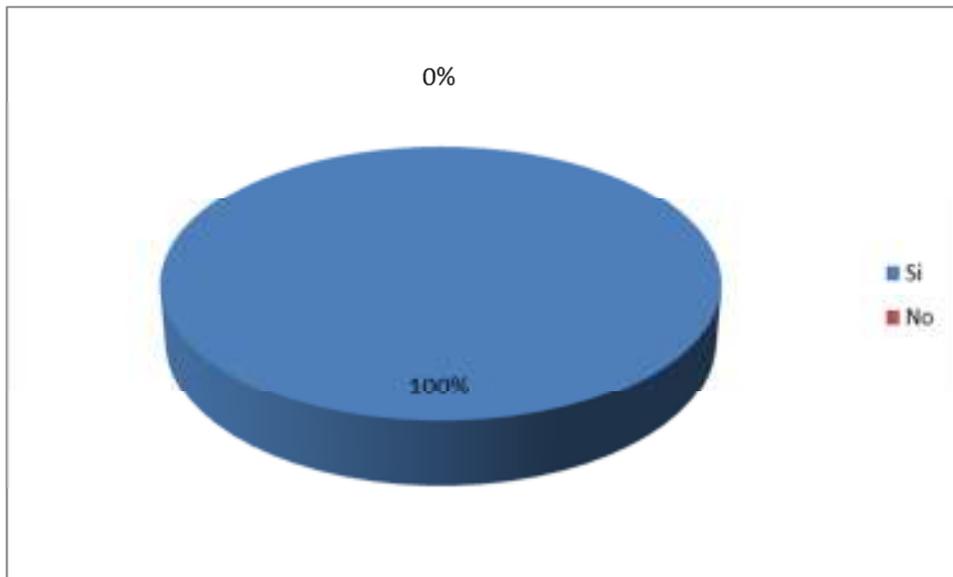
Análisis y tabulación de datos

Las encuestas constan de once preguntas las cuales nos ayudaron a determinar los puntos críticos y de mejora del proceso actual de cobranzas.

¿Conoce la política actual de crédito y cobranzas?

Como resultado a esta pregunta se obtuvo que el 100% conoce la política actual de crédito por lo que tienen claro las acciones y parámetros que se deben aplicar para temas de gestión de cobro (Account, 2016) (Oficina, 2016) (Tesoreía, 2016) (Cobranzas, 2016)

Figura 6 ¿Conoce la política actual de crédito y cobranzas?



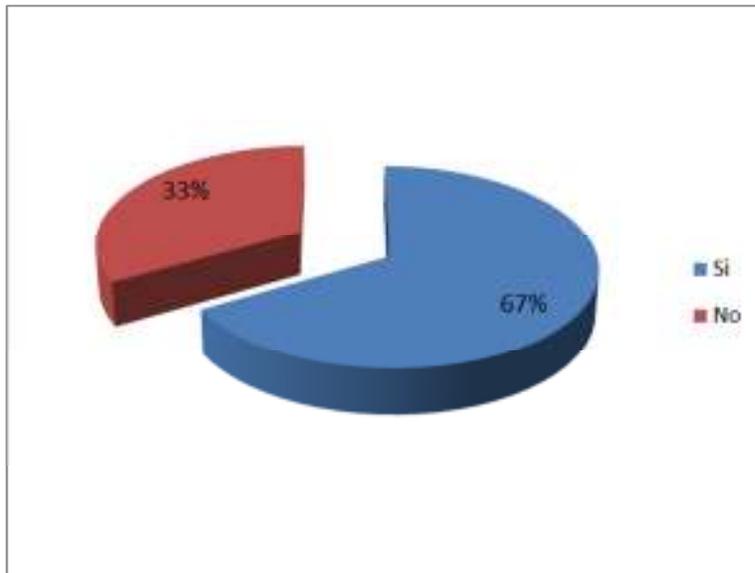
Fuente: Propia

Elaborado por: Miranda, Katherine

¿Actualmente realiza gestión de cobranzas con sus clientes?

Como resultado a esta pregunta se obtuvo que el 67% de nuestra población realiza alguna gestión de cobro con clientes; es decir, más del 50% lo cual nos da a entender que el vendedor está recurriendo en tiempo para gestión administrativa y no para la gestión netamente de ventas. (Account, 2016) (Oficina, 2016) (Tesoreía, 2016) (Cobranzas, 2016)

Figura 7 ¿Actualmente realiza gestión de cobranzas con sus clientes?



Fuente: Propia

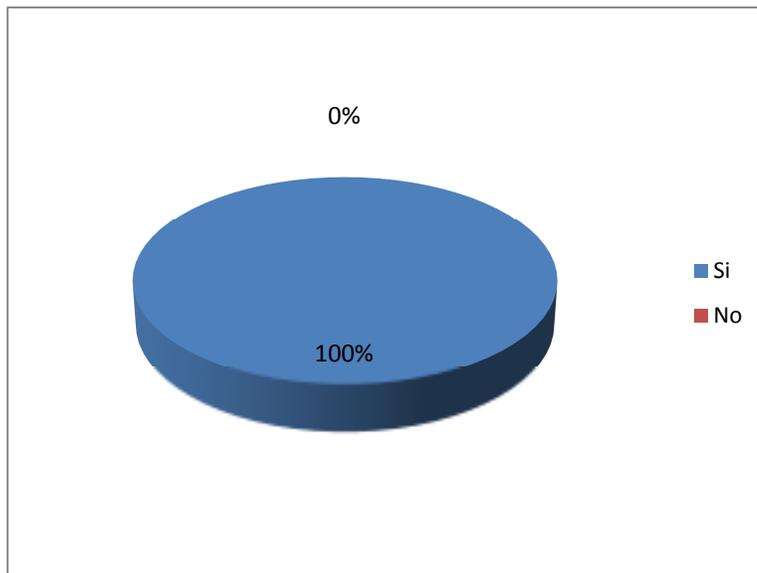
Elaborado por: Miranda, Katherine

¿Recibe información de cobranza del centro de servicio?

Como resultado a esta pregunta se obtuvo que el 67% de nuestra población si recibe información de cobranza del centro de servicio; pero un 33% menciona que la

información que recibe no es oportuna o no la recibe. (Account, 2016) (Oficina, 2016)
(Tesoreía, 2016) (Cobranzas, 2016)

Figura 8 ¿Recibe información de cobranza del centro de servicio?



Fuente: Propia

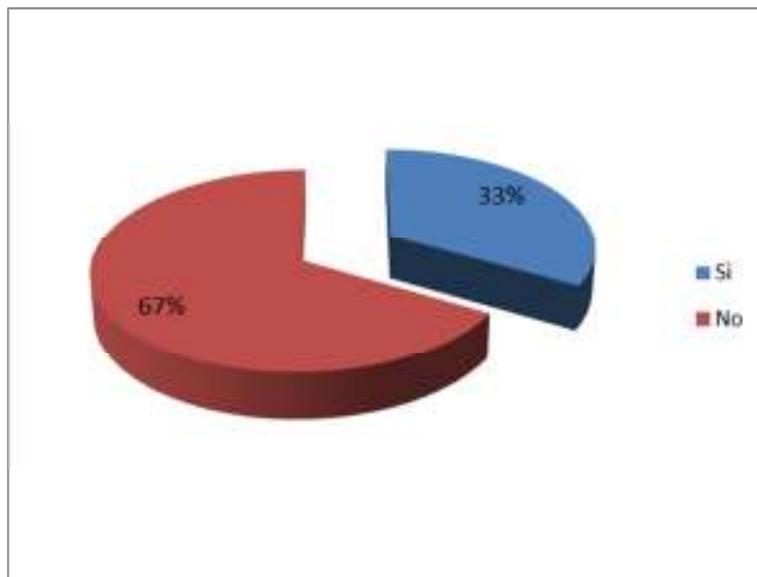
Elaborado por: Miranda, Katherine

¿Las herramientas proporcionadas son óptimas para realizar la gestión de cobranzas?

Como resultado a esta pregunta se obtuvo que el 83% de nuestra población menciona que la información proporcionada no es la óptima. Como sugerencia se nos mencionó la unificación de información e indicar días que faltan de mora para las partidas por vencer, con la finalidad de hacer un mayor seguimiento a las partidas que

están próximas a vencer. (Account, 2016) (Oficina, 2016) (Cobranzas, 2016) (Tesoreía, 2016)

Figura 9 ¿Las herramientas proporcionadas son óptimas para realizar la gestión de cobranzas?



Fuente: Propia

Elaborado por: Miranda, Katherine

¿Qué herramientas le ayudarían a su gestión de cobro?

Como resultado a esta pregunta se nos dio a conocer que los reportes deberían de indicar la tendencia de la cartera tanto por oficina regional como por vendedor, dado que se podrá visualizar con mayor énfasis el comportamiento de la cartera y dar mayor

atención a los puntos o regionales que se encuentran con mayor cartera. (Account, 2016)
(Cobranzas, 2016) (Oficina, 2016) (Tesoreía, 2016)

Figura 10 ¿Qué herramientas le ayudarían a su gestión de cobro?



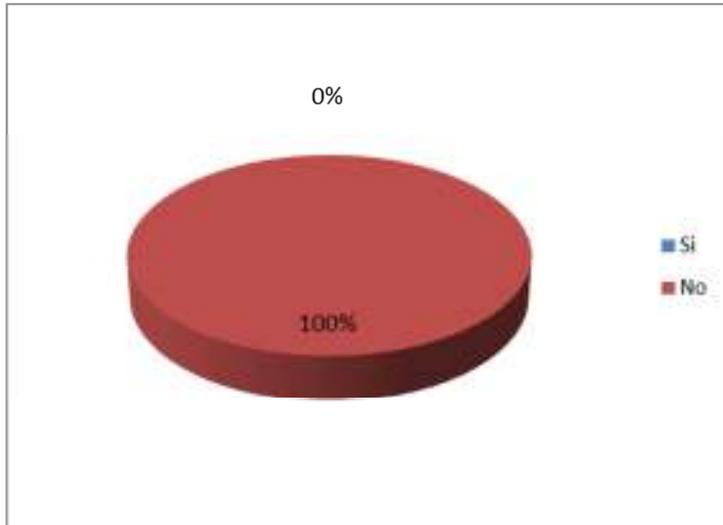
Fuente: Propia

Elaborado por: Miranda, Katherine

¿Ha notado disminución de su cartera vencida?

Como resultado a esta pregunta se obtuvo que el 100% de nuestra población menciona presenta cartera vencida y en relación a los otros meses se ha mantenido; es decir, no evidencian disminución de cartera vencida. (Account, 2016) (Cobranzas, 2016) (Oficina, 2016) (Tesoreía, 2016)

Figura 11 ¿Ha notado disminución de su cartera vencida?



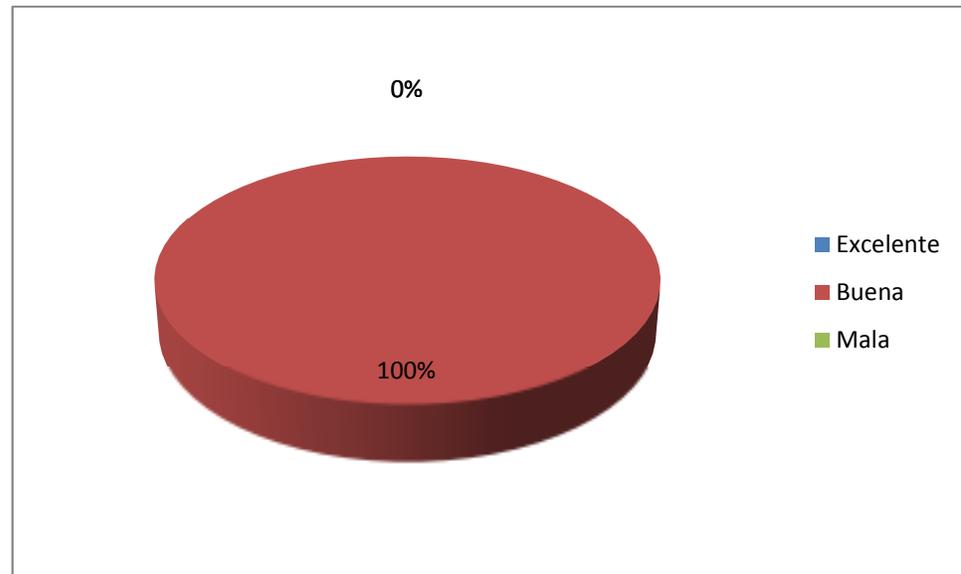
Fuente: Propia

Elaborado por: Miranda, Katherine

¿Cuál es la reacción que presenta el cliente con la gestión de cobro realizada?

Como resultado a esta pregunta se obtuvo que el 100% de nuestra población menciona que ha recibido retroalimentación de los clientes externos en lo cual han mencionado que los métodos de cobranzas actuales les parecen buenos, dado que la compañía está en busca de la excelencia en servicio y calidad de producto, con la centralización del proceso de cobranzas se espera llegar al 100%. (Account, 2016) (Cobranzas, 2016) (Oficina, 2016) (Tesoreía, 2016)

Figura 12 ¿Cuál es la reacción que presenta el cliente con la gestión de cobro realizada?



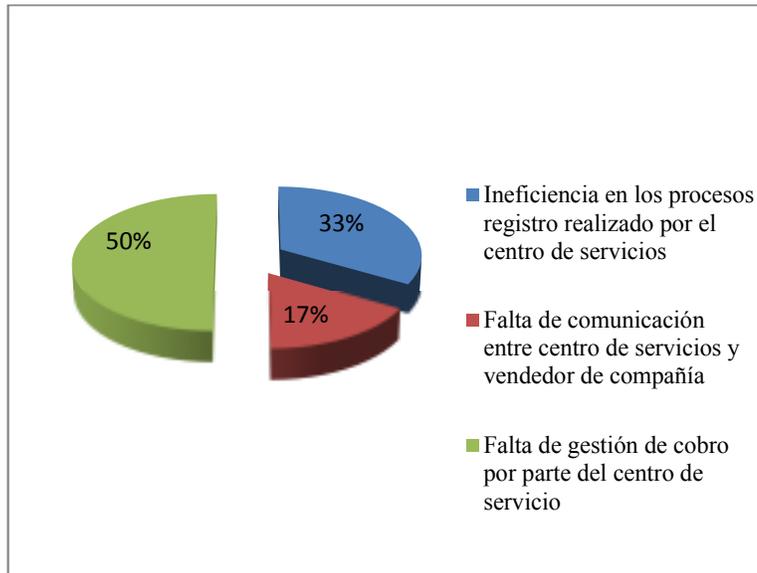
Fuente: Propia

Elaborado por: Miranda, Katherine

¿Cuáles son los motivos por los que sus clientes reflejan cartera vencida a cierre?

Como resultado a esta pregunta se obtuvo que el 50% de nuestra población menciona que sus clientes cierran con cartera vencida por falta de gestión de cobro por parte del centro de servicio, seguido de ineficiencia en los procesos de registros realizados por el centro de servicio. (Account, 2016) (Cobranzas, 2016) (Oficina, 2016) (Tesoreía, 2016)

Figura 13 ¿Cuáles son los motivos por los que sus clientes reflejan cartera vencida a cierre?



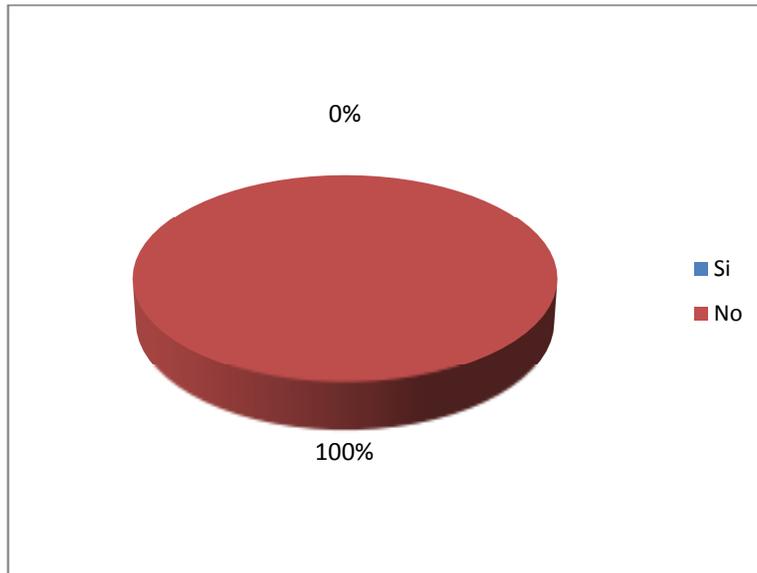
Fuente: Propia

Elaborado por: Miranda, Katherine

¿Está usted conforme con la gestión de cobro realizada por el centro de servicio?

Como resultado a esta pregunta se obtuvo que el 100% de nuestra población menciona no está conforme con la gestión de cobro realizada por el centro de servicio. (Account, 2016) (Cobranzas, 2016) (Oficina, 2016)

Figura 14 ¿Está usted conforme con la gestión de cobro realizada por el centro de servicio?



Fuente: Propia

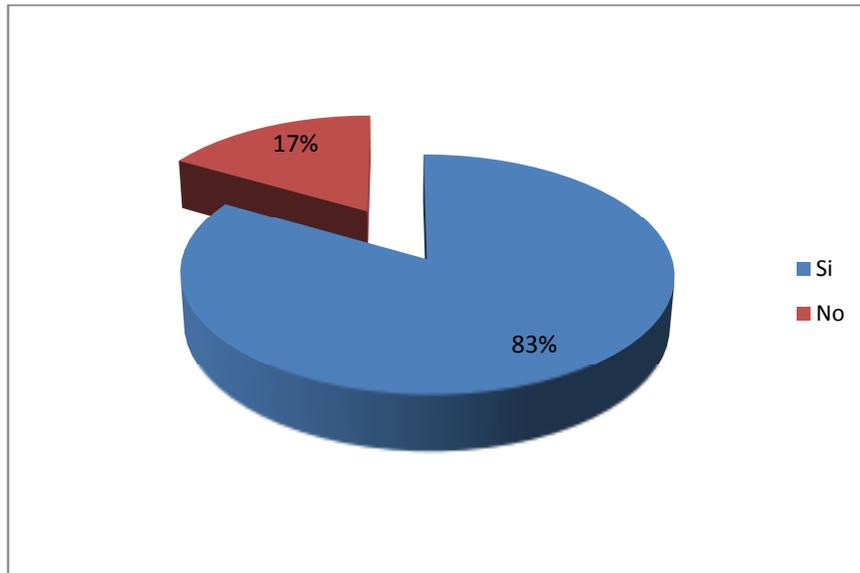
Elaborado por: Miranda, Katherine

¿Cuál de las siguientes áreas de la compañía podría llevar el proceso de gestión de cobro?

Como resultado a esta pregunta el 83% considera prudente que el área que esté a cargo del proceso de gestión de cobro debe de ser el área de crédito y cobranzas local.

(Account, 2016) (Cobranzas, 2016) (Oficina, 2016) (Tesoreía, 2016)

Figura 15 ¿Cuál de las siguientes áreas de la compañía podría llevar el proceso de gestión de cobro?



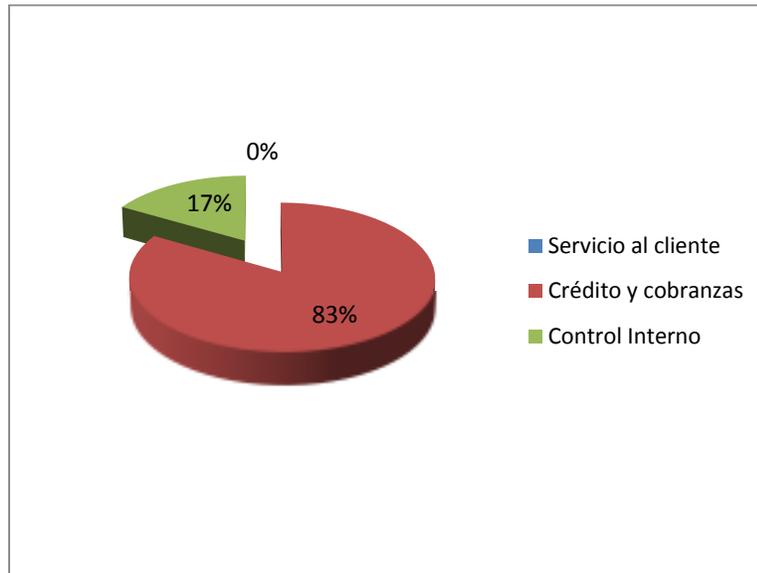
Fuente: Propia

Elaborado por: Miranda, Katherine

¿Cree usted que actualmente las políticas del área mencionada sean las apropiadas para realizar el proceso de gestión de cobro?

Como resultado a esta pregunta el 83% considera que las políticas actuales del área de crédito y cobranzas son las óptimas para gestionar el proceso localmente, a su vez hay que tener en cuenta que existe un 17% que recomienda que se haga una revisión previa de la política antes de gestionar el proceso localmente. Recomendación que se acogerá. (Account, 2016) (Cobranzas, 2016) (Oficina, 2016) (Tesorería, 2016)

Figura 16 ¿Cree usted que actualmente las políticas del área mencionada sean las apropiadas para realizar el proceso de gestión de cobro?



Fuente: Propia

Elaborado por: Miranda, Katherine

4. Discusión

Cabe mencionar que actualmente el sector de la construcción no ha presentado crecimiento en los últimos cinco años. El último registro del crecimiento en este sector fue en el año 2014 cuya tasa en promedio anual fue de 7,2%, una tasa por arriba del crecimiento promedio del PIB. A partir de ese año la industria ha ido en decrecimiento según fuentes del Banco Central del Ecuador (BCE) (Ecuador, 2016). A su vez, también cabe mencionar que la situación económica y política del país acompañado de la aprobación del impuesto a la herencia y la ley de plusvalía ha detenido proyectos inmobiliarios y la realización de nuevas obras. Otro factor que se puede considerar que

afectó al país en general fue la aplicación de salvaguardias, cabe acentuar que la medida no afectó el desarrollo de la construcción como tal, sino el precio de las viviendas. Dado que el cemento es la principal materia prima para la construcción, este presentó un decrecimiento del 8% entre enero y octubre durante el año 2015. (Zona, 2016)

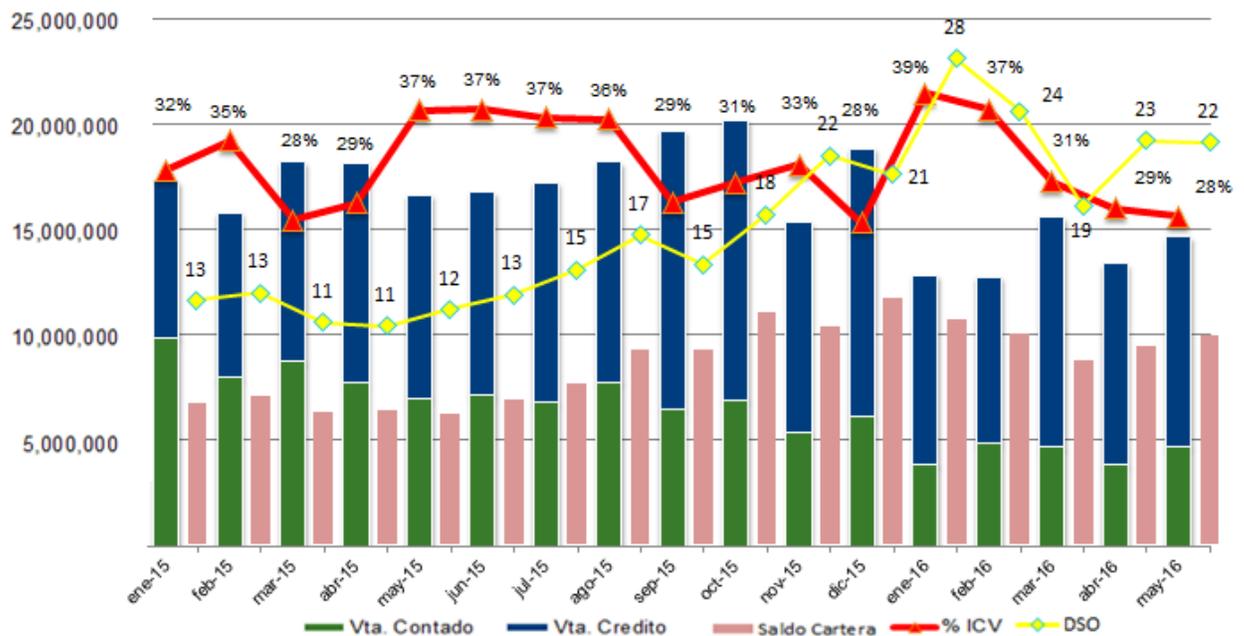
Por lo antes expuesto y debido a la afectación que se ha presentado en el sector de la construcción se podemos mencionar algunos factores que ha provocado una afectación en la liquidez de los clientes cementeros provocando aumentando su cartera vencida: (Zona, 2016)

- La disminución en la inversión pública
- Prórrogas en los pagos a los contratistas públicos
- Incertidumbre en el sector inmobiliario por los proyectos de Ley de Herencias y Plusvalía dadas a conocer a mediados del año 2015.

Por tal motivo la compañía está buscando mejoras en su proceso de cobranzas y lograr obtener oportunamente recuperación de cartera. En la actualidad el proceso de cobranzas está a cargo de un centro de servicios, el cual se encuentra ubicado en Medellín – Colombia cuyo nombre es CREST (Centro de servicio transaccional), del cual no se está reflejando una oportuna gestión y no contamos con la satisfacción de nuestro cliente interno y externo en dicho proceso.

A continuación se muestra un gráfico de evolución de cartera en relación a las ventas, en el cual se puede observar cómo ha ido aumentando en el transcurso de los meses incrementando el DSO

Figura 17 Reporte Ventas Vs. Cartera



Fuente: Holcim Ecuador S.A.
Elaborado por: Miranda, Katherine

Esta es una de las razones principales por las que se plantea la posibilidad de que el proceso sea centralizado por personal local de la compañía; es decir, que la acción de cobro surja desde una sola área, en este caso a través del departamento de crédito y cobranzas, dado que con la adecuada implementación (Gujardo Cantú & Andrade de

Guajardo, 2011) (Fincowsky & Krieger, 2011) de procesos de crédito y cobranzas se espera corregir ciertos subprocesos que actualmente no se encuentran gestionando de manera oportuna lo cual ocasiona que la gestión de cobranza no se esté elaborando de manera oportuna (Van Horne & Wachowicz, 2011).

Cabe mencionar que no solamente es llevar el proceso de cobro como tal a través del personal local, sino que con los puntos de mejora detectados en el levantamiento de información se pueda proporcionar herramientas necesarias para obtener los resultados esperados en temas de recuperación de cartera.

5. Conclusiones

En base a resultados de la encuesta, el proceso de cobranza se realizará por el departamento local de crédito y cobranzas de la compañía, y el área comercial se dedicará a ejecutar actividades netamente de venta para lograr mejorar los resultados propuestos a inicios de año, asimismo se logrará independencia de áreas relacionadas y mejorar resultados de gestión, asimismo se espera disminuir el índice de recuperación de cartera y evitar aplicar medidas drásticas en condiciones de pago otorgado a los clientes dado que el volumen de ventas se mantendrá en promedio \$15 millones mensual.

Con respecto al centro de servicios, se debe elaborar un plan de inducción para reforzar los conocimientos del personal, debido a que se han generado algunos cambios en el personal operativo lo que ha provocado que se vaya perdiendo los esquemas centrales del cumplimiento de los procesos, como por ejemplo los procesos de registro y compensación de partidas en clientes, con lo cual se evitará afectar los tiempos de respuesta.

Como mejora en el proceso de elaboración de reportes se llega a la conclusión de generar reportes unificados y que contengan la información necesaria para gestionar oportunamente el proceso de cobranzas y evitar aumento en el vencimiento de cartera

6. Recomendaciones

Actualmente y, sin interesar el negocio o mercado en el que una compañía se desenvuelva, es responsabilidad de ésta estar al tanto de los cambios relevantes que se puedan presentar, dado que pueden afectar de manera positiva o negativa a la compañía y el detectarlos a tiempo nos ayudará a tomar acciones y decisiones efectivas redefiniendo las estrategias de mercado y así poder suplir las necesidades de los clientes potenciales manteniendo el grado de competencia en el mercado y asimismo buscando la forma óptima de recuperar su cartera.

Para complementar el levantamiento de información del proceso actual de cobranzas y poder definir acciones de mejora contra el proceso como tal, se puede ejecutar un benchmarking con empresas de la industria, y así tener un mayor panorama sobre el proceso de cobranzas para redefinirlo e implementar nuevos procesos que ayuden a efectivizar la recuperación de cartera.

Con la acción de recopilar información relevante se puede realizar un benchmarking con otras compañías a nivel nacional y las compañías a nivel del grupo Holcim Ecuador, y poder obtener información de qué procesos de cobranza podría ser mejorado o implementado.

7. Referencias bibliográficas

Account, K. (16 de Junio de 2016). Levantamiento proceso cobranzas. (K. Miranda, Entrevistador)

Calleja, F. J., & Calleja, F. (2014). *CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA*. México: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2011). *Gestión de talento humano*. México: Mc GrawHill.

Cobranzas, E. C. (15 de Julio de 2016). Encuesta proyecto cobranzas. (K. Miranda, Entrevistador)

Ecuador, B. C. (2016). *Indicadores económicos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

Fincowsky, F., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. (2011). *Contabilidad Financiera*. México: McGraw Hill.

Holcim Ecuador. (2016). *Holcim Ecuador*. Obtenido de <http://www.holcim.com.ec/>

Hornsgren, C. T. (2011). *Contabilidad*. México: Prentice Hall.

Isaza Serrano, A. (2014). *Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad*. Bogotá: Grupo Planeta.

J.GITMAN, L. (2010). *Principios de la administración financiera*. México: Pearson.

Martinez Guillén, M. d. (2013). *La Gestión Empresarial* . Madrid: Ediciones Díaz de Santos .y

Oficina, V. d. (15 de Julio de 2016). Encuesta Proyecto Cobranzas. (K. Miranda, Entrevistador)

Robbins Stephen P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* . México: Mc GrawHill.

Romero Lopez, J. A. (2012). *Contabilidad Intermedia*. México: McGraw Hill.

Sanchez, O., Ma.Elena, S., & Mota, M. (2012). *Introducción a la Contaduría*. México: Pearson Educación.

Tanenbaum, A. S. (2010). *Sistemas Operativos Diseño e implementación*. México: Prentice Hall.

Tesoreía, C. d. (15 de Julio de 2016). Encuesta proyecto cobranzas. (K. Miranda, Entrevistador)

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2011). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.

Zona, G. d. (19 de Agosto de 2016). Problematica proceso cobranzas. (K. Miranda, Entrevistador)

8. Anexos

- a. Autorización de Holcim Ecuador S.A. para la elaboración de la investigación**



Holcim

Holcim Ecuador
Urbanización San Eduardo 1
Av. Barcelona y Calle José
Rodríguez Bonín
Edificio El Caimán, Piso 2
Casilla: 09-01-04243
Guayaquil, Ecuador

Tel. +593 4 370 9000

Guayaquil, 27 de septiembre de 2016

Señor

Econ. Jorge Calderón Salazar, MAE., MA.

Decano Facultad de Economía y Ciencias Empresariales

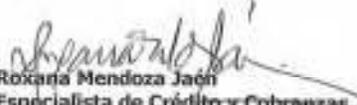
Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES)

En su despacho.-

Por medio de la presente, informo que la propuesta para el trabajo de titularización de la carrera CPA presentada por nuestra colaboradora MIRANDA GARCIA KATHERINE LISSETTE con cédula de identidad 0917584401 sobre DISEÑO PARA CENTRALIZACIÓN DEL PROCESO DE COBRANZAS actualmente no se encuentra implementado en nuestra empresa. A su vez menciono que con este diseño propuesto se podrá determinar acciones y puntos de mejoras para el proceso actual de cobranzas.

Particular que informo para los fines pertinentes.

Atentamente,


Roxana Mendoza Jaón
Especialista de Crédito y Cobranzas

b. Esquema del Planteamiento del Problema

Diagnostico

- Variable dependiente: Falta de recuperación de cartera
- Variables independientes:
 - ✓ Falta de comunicación entre las áreas relacionadas
 - ✓ Reportes de cartera ineficientes
 - ✓ Alta rotación de personal
 - ✓ Falta de capacitación a personal
 - ✓ Falta de seguimiento del proceso de cobro

Pronóstico

- Variable dependiente: Falta de recuperación de cartera
- Consecuencias:
 - ✓ Aumento del monto provisionado de cartera
 - ✓ Incremento de clientes para cobro judicial
 - ✓ Incremento de cartera vencida

Control al pronóstico

- Variable dependiente: Falta de recuperación de cartera
- Soluciones:
 - ✓ Centralizar el proceso de cobranzas en una sola área local.
 - ✓ Concientizar al personal la importancia del proceso de cobranza
 - ✓ Mejorar la información proporcionada en los reportes de cartera

c. Ficha Inteligente

No.	Variable	Disciplina	Tema / Subtema	Fuente
1	Cartera	Finanzas	Cuentas por cobrar	(Romero Lopez, 2012)
2	Comunicación interna	Administración de talento humano	Comunicación	(Robbins Stephen P. y Judge, 2013)
3	Reportes de cartera	Finanzas	Control interno sobre cuentas por cobrar	(Sanchez, Ma.Elena, & Mota, 2012)
4	Rotación de personal	Administración de talento humano	Programas de incentivos	(Chiavenato, Gestión de talento humano, 2011)
5	Capacitación al personal	Administración de talento humano	Entrenamiento	(Chiavenato, Gestión de talento humano, 2011)
6	Proceso de cobro	Finanzas	Recuperación de cartera	(Romero Lopez, 2012)
7	Provisión de cartera	Finanzas	Provisión	(Hornngren, 2011)
8	Cartera vencida	Finanzas	Recuperación de cartera	(Romero Lopez, 2012)

d. Declaración y operacionalización de variables

No.	Variables	Concepto	Indicador
1	Recuperación de cartera	Actividad con la cual se logra disminuir cartera	Rotación de cartera
2	Proceso de cobranzas	Actividades a seguir para realizar una gestión de cobro efectiva	Morosidad, estadísticas por cobrador
3	Reportes de cartera	Herramienta de gestión de cobro empleada para realizar seguimiento de cartera	Indicadores y metas de gestión de entrega de reportes del área
4	Alta rotación de personal	Falta de estabilidad del personal	% de errores
5	Crisis económica	Situación de escasez que atraviesa un país	Inflación
6	Gestión de cobranza	Desarrollar estrategias que permitan recuperar eficaz de cartera	Índice de recuperación de cartera
7	Retribución o incentivo a empleados	Otorgar un estímulo monetario o reconocimiento personal	-

e. Encuesta

ENCUESTA PROCESO COBRANZAS	
Objetivo: Identificar puntos críticos y mejoras del proceso actual de cobranzas	
Instrucciones: Marcar con una X la respuesta No se acepta más de una respuesta por pregunta Se considerará respuesta inválida si se cuenta con más de una respuesta en cada pregunta En caso de colocar comentarios, llenar con letra imprenta legible	
Preguntas:	
1 Conoce la política actual de crédito y cobranzas SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
2 Actualmente realiza gestión de cobranzas con sus clientes? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
3 Recibe información de cobranza del centro de servicio? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
4 Las herramientas proporcionadas son óptimas para realizar la gestión de cobranzas? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
<i>Si es No continúe con la pregunta 5, si es SI continúe con la pregunta 6</i>	
5 Qué herramientas le ayudarían a su gestión de cobro. Escoja una opción Reportes de cartera con días de previos a vencer Mayor comunicación con el centro de Servicio Reportes de cartera diarios enviado por el centro de servicio Otros	
6 Ha notado disminución de su cartera vencida? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
7Cuál es la reacción que presenta el cliente con la gestión de cobro realizada Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/>	
8 Cuáles son los motivos por los que sus clientes reflejan cartera vencida a cierre de mes? Ineficiencia en los procesos registro realizado por el centro de servicios Falta de comunicación entre centro de servicios y vendedor de compañía Falta de gestión de cobro por parte del centro de servicio Otros	
9 Está usted conforme con la gestión de cobro realizada por el centro de servicio SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
10 En base a su criterio, Cuál de las siguientes áreas de la compañía podría llevar el proceso de gestión de cobro? <input type="checkbox"/> Servicio al cliente <input type="checkbox"/> Crédito y cobranzas <input type="checkbox"/> Control Interno	
11 Cree usted que actualmente las políticas del área mencionada sean las apropiadas para realizar el proceso de gestión de cobro? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Muchas gracias por su tiempo!!	