

Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TÉCNICO EN MERCADEO Y VENTAS



TEMA:

EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS EN LA LÍNEA DE CONSUMO MASIVO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA ÉTICA COMERCIAL, S.A. DE C.V.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

RUTH ARELY BAILÓN CAMPOS

KATY ELIZABETH CORTEZ PINTO

MARÍA ALEJANDRA URBINA DE SÁNCHEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

TÉCNICO EN MERCADEO Y VENTAS

SEPTIEMBRE, 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES ACADÉMICAS

ING.NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

RECTOR

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA ROMERO

VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. LISSETTE CRISTALINA CANALES DE RAMIREZ

DECANA

JURADO EXAMINADOR

LIC. JOSE ROBERTO MORENO

PRESIDENTE

LIC. RENE HUMBERTO PANIAGUA

PRIMER VOCAL

LIC. GLENN ERSKINE CANELO

SEGUNDO VOCAL

SEPTIEMBRE, 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

Lic. Rene Humberto Paniagua Barahona, Lic. Glenn Erskine Canelo Antillón, Lic. José Roberto Moreno Hernández, a las 12:30m. del día Lunes, 20 de Junio de dos mil dieciséis.

Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LAS ALUMNAS:

<u>1-Maria Alejandra Urbina de Sánchez</u>	<u>Carnet 08-3631-2012</u>
<u>2-Katy Elizabeth Cortez Pinto</u>	<u>Carnet 08-0140-2014</u>
<u>3-Ruth Arely Bailón Campos</u>	<u>Carnet 08-0023-2014</u>

QUIEN PRESENTÓ DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACION TITULADO:

"Evaluación de la administración de la cartera de créditos en la línea de consumo masivo para la empresa distribuidora ética Comercial S.A. de C.V."

PARA OPTAR AL GRADO DE: **TECNICO EN MERCADEO Y VENTAS**

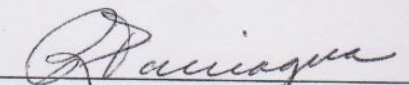
Y DEL CUAL TAMBIEN EVALUARON LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA DEL MISMO, POR LO QUE ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO:

Aprobado

YA QUE CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACION DE LA UNIVERSIDAD.

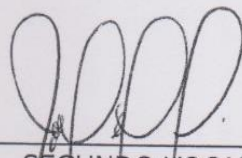
San Salvador, 20 de Junio de dos mil dieciséis.

F.


PRIMER VOCAL

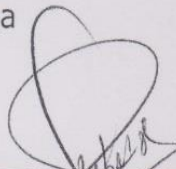
Lic. Rene Humberto Paniagua Barahona

F.


SEGUNDO VOCAL

Lic. Glenn Erskine Canelo Antillón

F.



PRESIDENTE DEL JURADO

Lic. José Roberto Moreno Hernández

Agradecimientos

Doy gracias primeramente a DIOS, por haberme dado vida y salud, por guiarme siempre por el buen camino, dándome la sabiduría, fortalezas y fuerzas para seguir adelante; muchas gracias Dios porque sé que tu estuviste siempre a mi lado y sin ti no hubiera sido posible culminar con éxito un peldaño más en mis estudios.

A mis queridos padres Oscar Bailón y Josefina Campos y a mis hermanos, por su amor, apoyo y oraciones que siempre estuvieron presentes a lo largo del proceso académico, los amo con todo mi corazón.

A mi futuro esposo Cristian Alexander Jaimez, por su inmenso apoyo, su paciencia, dedicación, comprensión y por haber depositado su confianza en mí, por haberme incentivado a seguir con mis estudios y por brindarme siempre su apoyo.

A mi asesor Lic. Glenn Erskine Canelo, por saber transmitir sus conocimientos, por su paciencia, dedicación y comprensión en todo momento, que Dios bendiga siempre su vida y la de su familia.

A mis mejores amigas Paula Cuellar y Katy Cortez, que siempre estuvieron ahí para apoyarme y brindarme palabras de aliento.

“No es grande el que siempre triunfa, sino el que jamás se rinde” (Martin Déscalzo)

Ruth Arely Bailón Campos

Agradecimientos

A Dios, por darme la oportunidad de culminar esta etapa de mi vida, por guiarme y nunca dejarme sola, por darme la fuerza para sobreponerme ante todas las adversidades a lo largo de mi carrera.

A mis padres, Noé Raymundo Cortez y María Elizabeth Pinto quiénes con su dulzura e inmenso amor me acompañaron siempre, por sus palabras de ánimo que me alentaron para seguir adelante y por el apoyo incondicional y la confianza que han tenido en mí, por el esfuerzo que hicieron por darme la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mis tíos Denis Omar y Rosa Ermelinda por siempre brindarme su apoyo y sobre todo por ser un ejemplo de vida a seguir.

A mi novio Rubén Alonso por sus palabras de aliento y buenos consejos por siempre brindarme su apoyo incondicional, por su comprensión, paciencia y amor, dándome ánimos de fuerza y valor para seguir a delante.

A mi hermana, por su apoyo y cariño, por animarme a seguir adelante.

A mis compañeras de tesis por todo el sacrificio, esmero y voluntad que tuvimos siempre; en donde nunca se perdió el objetivo principal de alcanzar y terminar con éxito nuestro trabajo de graduación.

A nuestro asesor Lic. Glenn Canelo, por proporcionarnos sus conocimientos, y por haber estado presente en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación.

“No hay nada imposible, porque los sueños de ayer son las esperanzas de hoy y pueden convertirse en realidad mañana”

Katy Elizabeth Cortez Pinto

Agradecimientos

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de culminar el primer éxito académico por su misericordia y amor para con mi persona.

A mi esposo José David Sánchez por su confianza en mi persona y por ser de gran apoyo incondicional tanto económico y moral y su paciencia en todo este tiempo.

A mi Hijo Fernando David Sánchez Urbina por ser mi motivación a seguir adelante

A mi madre María Elena Flores por ser de gran ayuda en el cuidado de mi hijo ya que sin esta ayuda no habría sido posible.

A mi abuela Rina Jesús del Carmen Viuda de flores por su ayuda y consejos en esta etapa de mi vida.

A mi hermana Jacqueline Elizabeth de Mazariago por su apoyo y consejos.

A mis compañeras Arely Campos y Katy Pinto por ser un equipo de trabajo muy bueno y responsable.

A mi Asesor Lic. Glenn Erskine Canelo por su apoyo en el proceso de la investigación.

María Alejandra Urbina de Sánchez

ÍNDICE

No. de Página

Introducción	i
Capítulo I	
Planteamiento del problema.....	1
1.1 Título Descriptivo de la Investigación	1
1.2 Descripción de la Problemática	1
1.3 Enunciado del Problema.....	3
1.4 Delimitación	3
1.4.1 Delimitación Teórica.	3
1.4.2 Delimitación Geográfica.....	3
1.4.3 Delimitación Temporal	3
1.5 Unidad de Análisis	4
1.6 Sujetos de Estudio	4
1.7 Justificación.....	4
1.8 Objetivos.....	5
1.8.1 Objetivo General.....	5
1.8.2 Objetivos Específicos	5
Capítulo II	
Marco teórico	6
2.1 Generalidades de la venta.....	6
2.1.1 Definiciones de ventas.....	6
2.1.2 Tipos de Venta	7
2.1.3 Venta al crédito.....	9
2.1.4 Proceso de venta	10
2.1.5 Canales de distribución.....	11
2.1.6 Tipos de canales de distribución.....	12
2.1.6.1 Canal de distribución de bienes de consumo	12
2.1.6.2 Canal de distribución de los bienes industriales	14

2.1.6.3 Canal de distribución de los servicios.....	15
2.1.7 La Fuerza de Ventas	15
2.2 Definición de crédito	16
2.2.1 Venta al crédito.....	16
2.2.2 Objetivo Básico del Otorgamiento de un Crédito.....	17
2.2.3 Lineamientos del crédito.....	17
2.2.4 Clasificación del crédito	18
2.2.5 Políticas de crédito.....	21
2.3 La cobranza	21
2.3.1 Proceso de cobranza.....	21
2.3.2 Tipos de Cobranza	22
2.3.3 Políticas de cobranza	23
2.4 Administración de cartera de créditos	25
2.5 Línea de productos	26
2.5.1 Productos de consumo masivo.....	27
Capítulo III	
Metodología	29
3.1 Enfoque Metodológico de investigación	29
3.2 Participantes	29
3.2.1 Método cualitativo	29
3.2.2 Método cuantitativo	30
3.3 Población y muestra	31
3.3.1 Población	31
3.3.2 Muestra	31
3.4 Instrumentos	31
3.4.1 Cuestionario.....	31
3.4.2 Entrevista	32
3.5 Procedimientos	32
3.6 Estrategias de análisis de datos.....	33

Capítulo IV	
Análisis de resultados.....	34
4.1 Matriz de Análisis de Datos	34
4.2 Tabulación y análisis de datos	50
Capítulo V	
Conclusiones y Recomendaciones	110
5.1 Conclusiones.....	110
5.2 Recomendaciones	112
Referencias.....	114
Anexos.....	116
Anexo 1	116
Anexo 2	119
Anexo 3	123
Anexo 4	127

Introducción

El presente trabajo de investigación, tiene como finalidad evaluar la administración de la cartera de créditos en la línea de consumo para la Distribuidora Ética Comercial, S.A. de C.V. Con el propósito de conocer las posibles causas que influyen en la recuperación eficaz del efectivo de la empresa, cabe mencionar que el crédito y la cobranza es una de las actividades fundamentales que las empresas deben desarrollar de manera efectiva no solo por lo que pueda generar en el aspecto financiero, sino también para competir en el mercado y ofrecer una ventaja competitiva frente a la competencia.

El siguiente trabajo está compuesto de cinco capítulos que son:

Capítulo I, el cual comprende, planteamiento del problema, descripción de la problemática, enunciado del problema, delimitación teórica, geográfica y temporal, análisis de estudio, sujeto de estudio, justificación y objetivos de la investigación.

Capítulo II, contiene el marco teórico, en el cual se describen definiciones de tipos de venta, proceso de venta, canales de distribución, tipos de canales de distribución, definición de la fuerza de venta, definición de crédito, objetivo básico de otorgamiento de un crédito, lineamientos del crédito, tipos de crédito, políticas de crédito y función de crédito, definición de cobranza, procedimientos de cobranza, tipos de cobranza, y políticas de cobranza, administración de cartera de créditos, línea de productos y productos de consumo masivo.

Capítulo III, incluye la metodología, principalmente el enfoque metodológico aplicado al trabajo de campo, participantes, la población y muestra, los sujetos de muestra, instrumentos, los procedimientos que se utilizaron para recabar la información.

Se incluye además, la estrategia de análisis de datos para el procesamiento de los datos, la forma en que se presentarán los datos obtenidos, las técnicas estadísticas que se emplearán y la propuesta para la elaboración de conclusiones.

Capítulo IV, se incluyen el trabajo de campo: la recolección, el análisis y la interpretación de los datos con sus tablas, gráficos y su respectiva interpretación.

Capítulo V, contiene las conclusiones, las recomendaciones, bibliografía consultada para la presente investigación y los anexos del informe entre los que se colocan: el cuestionario, la guía de preguntas que se utilizó en las entrevistas.

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1 Título Descriptivo de la Investigación

Evaluación de la administración de la cartera de créditos en la línea de consumo masivo para la Empresa Distribuidora Ética Comercial, S.A. de C.V.

1.2 Descripción de la Problemática

La compañía Distribuidora Ética Comercial, S.A. de C.V, es una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivos, se encuentra ubicada en el municipio de Antiguo Cuscatlán, departamento de San Salvador. Se dedica actualmente a la distribución y comercialización de productos de consumo, productos de cuidado personal, productos de belleza entre otros. La cobertura que brinda a nivel nacional es multicanal abarcando supermercados, institucional, mayoreo, ferretería y negocios de belleza. La empresa actualmente posee setenta y siete empleados en las diferentes áreas administrativas y de ventas.

La fuerza de ventas está conformada por ocho vendedores y cincuenta impulsadoras, distribuidas en clientes de mayoreo y supermercados, como apoyo a la fuerza de ventas. El área de créditos y cobros posee cinco empleados dentro de la empresa, quienes dan soporte administrativo y de control interno. Según el jefe de créditos y cobros la estructura de ventas está dividida en ventas al contado y ventas al crédito; por lo que las ventas al crédito ascienden al noventa por ciento (90%) del total de ventas, siendo así el principal

ingreso para la empresa; del cien por ciento de las ventas al crédito, el cuarenta por ciento (40%) lo cobra créditos y cobros y el sesenta por ciento (60%) lo cobran los vendedores.

Este total de ventas al crédito hace relevante que la empresa mantenga actualizadas sus políticas de venta al crédito y controles administrativos que permitan el cobro efectivo, ya que en el canal de mayoreo se presentan algunos problemas los cuales impactan en el flujo de efectivo, esto debido a diferentes situaciones:

- Poco control interno y seguimiento sobre el proceso de cobranza realizado por los vendedores.
- Los clientes frecuentemente presentan atrasos en sus pagos ocasionando problemas para la recuperación oportuna del efectivo.
- No existe un control permanente de auditores que permita monitorear a la fuerza de ventas ya que actualmente la empresa posee un auditor para todo el territorio.

Considerando la realidad actual de este mercado, donde se compite con empresas líderes en distribución de productos de consumo masivo, se hace necesario llevar un seguimiento bien detallado de todas las operaciones que realizan el personal de ventas y cobranza ya que se convierten en vendedores y cobradores a la vez, con un muy bajo control interno y poca supervisión, a fin de garantizar un mayor control y evitar mayores inconvenientes en el flujo de efectivo de la empresa que entorpezcan el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

1.3 Enunciado del Problema

¿Cómo incide la falta de controles administrativos de las ventas al crédito en la recuperación de efectivo de la Empresa Distribuidora Ética Comercial, S.A. de C.V.?

1.4 Delimitación

1.4.1 Delimitación Teórica.

Las fuentes de información teórica que están incluidos en la investigación, tienen relación directa con la jefatura del departamento de créditos y cobros, la administración de la cartera de créditos, implementada por la empresa. Para lo cual fue necesario conocer conceptos que fueron de gran relevancia en el transcurso de la investigación, tales como: administración de cartera de créditos, fuerza de ventas, políticas de venta al crédito, procesos de cobranza, controles internos, aspectos legales en la otorgación y recuperación de crédito.

1.4.2 Delimitación Geográfica

La investigación se realizó en Distribuidora Ética Comercial, S.A. de C.V. Ubicada en el municipio de Antiguo Cuscatlán, departamento de San Salvador.

1.4.3 Delimitación Temporal

La investigación se realizó en el periodo comprendido del 08 de febrero al 11 de junio del 2016.

1.5 Unidad de Análisis

- Políticas de créditos y cobro (aspectos relacionados a control interno).
- Procesos actuales de seguimiento.

1.6 Sujetos de Estudio

- Gerente de ventas.
- Jefe de créditos y cobros.
- Personal administrativo del departamento de créditos y cobros.
- Vendedores / Cobradores.

1.7 Justificación

La relevancia del problema de esta investigación se centra en lo siguiente:

- Aunque la empresa ha estado teniendo problemas de recuperación del efectivo, hasta la fecha no se ha logrado identificar el origen de la problemática.
- Además, del total de las ventas al crédito el cuarenta por ciento (40%), lo cobra créditos y cobros y el sesenta por ciento (60%), lo cobran los vendedores, lo que dificulta el proceso de recuperación de efectivo.
- Los resultados de esta investigación proveerán datos favorables que permitirán a la empresa implementar un control interno más eficiente y un seguimiento más detallado en el flujo de efectivo, para minimizar dichos problemas.

1.8 Objetivos

1.8.1 Objetivo General

- Analizar la administración de la cartera de créditos y cobros de la empresa Distribuidora Ética Comercial S.A de C.V en la línea de consumo masivo.

1.8.2 Objetivos Específicos

- I. Identificar el proceso de control y seguimiento de la cartera de créditos que implementa la compañía Distribuidora Ética Comercial, S.A de C.V.
- II. Evaluar el proceso de cobranza utilizado en la empresa.
- III. Identificar el nivel de conocimiento de la fuerza de ventas sobre las políticas de créditos y cobranza que implementa la empresa.
- IV. Identificar las causas de los atrasos de los pagos de los clientes.
- V. Evaluar el control interno aplicado por la fuerza de ventas para la recuperación de la cartera de crédito de la compañía.
- VI. Identificar la estructura del departamento de créditos y cobros.

Capítulo II

Marco teórico

2.1 Generalidades de la venta

2.1.1 Definiciones de ventas

Se presentan a continuación algunas definiciones de ventas:

Según Eric de la Parra y María del Carmen Madero, autores del libro “Estrategias de ventas y Negociación” (de la Parra & Madero, 2005) define la venta como “la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repetir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador”.

Otros autores considera la venta como: “Aquella actividad en la que existe un contacto directo entre vendedor y comprador para el intercambio de productos o servicios, y puede efectuarse dentro o fuera de un establecimiento” (Artal, 2010).

La venta es “toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo del conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio. (Investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)” (Fisher & Espejo, 2011).

2.1.2 Tipos de Venta

En una primera instancia, se puede identificar a dos grandes tipos de Venta, cuya diferencia radica en "a quién" se le vende y los usos o fines que éstos le dan a los productos adquiridos (Stanton & Etzel, 2011). Estos dos tipos de venta son:

- a) **Venta Minorista o al Detalle:** Incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para un uso personal no comercial.

Un minorista o establecimiento al detalle es toda aquella empresa cuyo volumen de ventas procede, principalmente, de la venta al menudeo. Entre los principales tipos de minoristas tenemos: Establecimientos especializados, almacenes departamentales, supermercados, establecimientos de conveniencia, establecimientos de descuento, minoristas de precios bajos, supertiendas y tiendas catálogo. Según (Stanton & Etzel, 2011), entrar en las ventas al detalle es fácil y fracasar es todavía más fácil. Para sobrevivir en las ventas al detalle una empresa tiene que hacer una labor satisfactoria en su función primaria: atender a los consumidores.

- b) **Venta Mayorista o al Mayoreo:** Incluye todas las actividades de venta de bienes o servicios dirigidos a la reventa o a fines comerciales. Las ventas al mayoreo (o comercio mayorista) son las ventas, y todas las actividades relacionadas directamente con éstas, de bienes y servicios a empresas de negocios y otras organizaciones para: 1) reventa, 2) uso en la producción de otros bienes y servicios, 3) la operación de una organización (Stanton & Etzel, 2011).

En una segunda instancia, se puede identificar los tipos de venta, cuya diferencia radica en "la actividad de venta" que las empresas pueden optar por realizar (Artal, 2010).

- c) **Venta Personal:** Es aquella que existe un contacto directo entre vendedor y comprador, tiene dos modalidades: dentro y fuera del establecimiento. La venta por medio de centros de llamadas, también se domina venta personal ya que se hace uso de un medio tecnológico para que le vendedor se comuniquen con el comprador o cliente.

Según (Kotler, Armstrong, Cámara, & Cruz, 2004), la venta personal es la herramienta más eficaz en determinadas etapas del proceso de compra, especialmente para llevar al consumidor a la fase de preferencia, convicción y compra. Este tipo de comunicación es más especializada y cada vez está más extendida, ya que empieza el acercamiento entre la empresa y el cliente.

- d) **Venta Directa:** Implica una interacción cara a cara con el cliente, es decir, es el tipo de venta en el que existe una relación directa entre el vendedor y el comprador.
- e) **Venta de Mostrador:** La venta de mostrador se caracteriza por la atención que se le brinda al cliente que entra al establecimiento el vendedor por su parte trata de averiguar lo que solicita el cliente. Consiste en recepcionar los pedidos que hacen los clientes en el "mostrador" de la empresa.
- f) **Venta en Mercados:** Es un tipo de venta tradicional, pues el lugar donde se distribuyen o colocan los diferentes productos, están situados en un establecimiento general que consta de un gran número de locales independientes

dentro de los cuales se venden productos de primera necesidad y artículos para el hogar.

- g) **Venta por Teléfono (Telemarketing):** Este tipo de venta consiste en iniciar el contacto con el cliente potencial por teléfono y cerrar la venta por ese mismo medio. Según (Stanton, Etzel, & Bruce, 2004) los productos que se pueden comprar sin ser vistos son idóneos para las ventas por teléfono. Ejemplos de esto son los servicios de control de plagas, las suscripciones a revistas, las tarjetas de crédito y las afiliaciones a clubes deportivos.
- h) **Venta Virtual:** Es la venta directa a través de la comunicación electrónica entre comprador y el vendedor. Las categorías en que las ventas en línea abarcan la porción más cuantiosa del comercio detallista son los libros, música y videos, hardware y software de computadora, viajes, juguetes y bienes de consumo electrónicos (Stanton & Etzel, 2011).

2.1.3 Venta al crédito

Venta en la que el pago se realiza después de la transferencia física del bien. El plazo normal de pago depende del sector de actividad y de la relación de fuerza entre fabricantes y distribuidores. Los plazos más habituales son los de treinta, cuarenta y cinco, sesenta y noventa días.

El comprador no paga los productos o servicios contra entrega de los mismos, sino que puede diferir el pago bajo periodos y condiciones aceptadas entre las partes contratantes (Gordon, 2013).

2.1.4 Proceso de venta

Kotler y Keller en su libro “Dirección de Marketing” (Kotler & Keller, 2012) establece el proceso de ventas como:

a) **Prospección y calificación:** El primer paso de la venta consiste en identificar y calificar a los prospectos. Casi todas las empresas se están haciendo responsables de encontrar y calificar las oportunidades para que los vendedores puedan utilizar su valioso tiempo en hacer lo que mejor hacen: vender.

b) **Aproximación previa:** El vendedor debe saber todo lo posible sobre la empresa cliente potencial (lo que necesita, quién toma parte en la decisión de compra) y sus compradores (características personales y estilos de compra). ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de compra en esa empresa? ¿Cómo está estructurado el departamento de adquisiciones? Muchos departamentos de compras de las empresas más grandes han sido elevados a departamentos de insumos estratégicos con prácticas más profesionales.

c) **Presentación y demostración:** El vendedor cuenta la “historia” del producto al comprador, usando un enfoque de características, ventajas, beneficios y valor. Las características describen las particularidades físicas de una oferta de mercado, como la velocidad de procesamiento de un chip o su capacidad de memoria. Las ventajas describen las razones por las que las características constituyen una ventaja para el cliente con el negocio.

d) **Vencer las objeciones:** Por lo general los clientes presentan objeciones. La resistencia psicológica incluye la resistencia a la interferencia, la preferencia por fuentes de insumos establecidas o por ciertas marcas, la apatía, la resistencia a entregar algo, las asociaciones

desagradables creadas por el representante de ventas, las ideas preconcebidas, el disgusto por la toma de decisiones, y por una actitud neurótica hacia el dinero.

e) **Cierre:** Los signos de cierre por parte del comprador incluyen acciones físicas, afirmaciones o comentarios y preguntas. Los representantes pueden solicitar el pedido, recapitular los puntos de acuerdo, ofrecerse a poner por escrito el pedido, preguntar si el comprador desea a o b, lograr que el comprador tome decisiones menores, como el color o el tamaño, o indicar lo que el comprador perderá si no hace el pedido en ese momento. El vendedor puede ofrecer incentivos específicos para cerrar, tales como servicio adicional, una cantidad extra o un obsequio.

f) **Seguimiento y mantenimiento:** Son necesarios para asegurar la satisfacción del cliente y su negocio constante y repetido. Inmediatamente después del cierre, el vendedor debe fortalecer cualquier detalle necesario sobre tiempo de entrega, términos de compra y otros detalles importantes para el cliente. El vendedor debería programar una llamada de seguimiento después de la entrega para garantizar que la instalación sea adecuada, que se den las instrucciones y el servicio convenidos, y detectar cualquier problema, dar seguridad al comprador acerca del interés del vendedor, y reducir cualquier disonancia cognitiva. Por último, el vendedor debería desarrollar también un plan de mantenimiento y crecimiento para la cuenta.

2.1.5 Canales de distribución

William J. Stanton en su libro “Fundamentos de Marketing” (Stanton & Etzel, 2011) afirma que un canal de distribución está formado por personas o compañías a quienes se denomina intermediarios pues hacen la transferencia de la propiedad de un producto, a

medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial. Los canales de distribución son estructuras de negocios y de organizaciones interdependientes que van desde el punto del origen del producto hasta el consumidor.

Elizabeth Velázquez en su libro “Canales de distribución y logística” (Velázquez, 2012) afirma que un Canal distribución, es el conjunto de organizaciones independientes que participan el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial.

2.1.6 Tipos de canales de distribución

Según Elizabeth Velázquez (Velázquez, 2012) en su libro “Canales de distribución y logística” los canales de distribución son los siguientes:

2.1.6.1 Canal de distribución de bienes de consumo

Estos canales tienen la finalidad de hacer llegar los productos al consumidor final mediante diferentes niveles de intermediarios. Los más comunes son los siguientes; sin embargo las empresas pueden utilizar todos los niveles que se requieran para hacer llegar sus productos. Cabe mencionar que entre mayor sea el número de niveles, mayor será el precio de los productos y, por ende, los consumidores se verán afectados (Velázquez, 2012).



Figura 1. Tomado de (Velázquez, 2012).

- Fabricante-consumidor

También llamado canal directo, no cuenta con niveles de intermediarios, y los fabricantes venden directamente a los consumidores, el ejemplo más actual es vender por medio de la página web del productor.

- Productores–minoristas o detallista-consumidores

Denominado como canal dos. Este tipo de canal tiene un nivel de intermediarios, a saber: los minoristas o detallistas.

- Productores-mayoristas-minoristas o detallistas–consumidores

Este canal tiene dos niveles de intermediarios, y se denomina como canal tres, lo utilizan con frecuencia los pequeños comerciantes de alimentos y de medicinas, o bien aquellos fabricantes que no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos al consumidor.

- Productor - agente - detallista – consumidor

En vez de usar a mayoristas, muchos productores prefieren servirse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista, especialmente a los detallistas a gran escala.

- Canal agente/intermediario (Productor - agente - mayorista - detallista - consumidor)

Los fabricantes a veces recurren a agentes intermediarios quienes a su vez usan a mayoristas que venden a las grandes cadenas de tiendas o a las tiendas pequeñas.

2.1.6.2 Canal de distribución de los bienes industriales

Este tipo de canal hace llegar las materias primas y componentes a las empresas que se encargan de transformarlos para obtener un producto terminado.

- Fabricantes. Clientes industriales: Es el canal más común para los productos industriales, pues es el más corto y rápido; por ejemplo, en relación con los fabricantes de equipos de construcción.
- Fabricantes. Distribuidores industriales–clientes industriales: En este tipo de canal, los distribuidores industriales realizan y desempeñan, en algunas ocasiones, las funciones de la fuerza de ventas del fabricante.
- Fabricantes–representantes del fabricante o sucursal de ventas–distribuidores industriales–clientes industriales: En este tipo de canal, la función es facilitar las ventas mediante el agente, en tanto que, para el distribuidor, representa la tarea de almacenar los productos. Ejemplo: productos agrícolas.

2.1.6.3 Canal de distribución de los servicios

Como se ha mencionado, la finalidad de los canales de marketing o de distribución, es hacer llegar los productos a los consumidores por conducto de los intermediarios.

La distribución de los servicios emplea a los siguientes intermediarios:

- **Productor–consumidor.** Los servicios son de característica intangible, sin embargo, casi siempre se tiene contacto con la persona que brinda el servicio; por ejemplo, médicos, transportes, entre otros.
- **Productor–agente–consumidor.** Casi siempre se dan los servicios de manera directa, sin embargo, existen excepciones, en donde un agente es el intermediario entre el productor y consumidor, y es precisamente éste el que se encarga de efectuar las transacciones entre éstos. Por ejemplo: una agencia de viajes.

2.1.7 La Fuerza de Ventas

Philips Cateora y John Graham (Cateora & Graham, 2006), en el libro “Marketing Internacional” señalan que la fuerza de ventas es conocida comúnmente como el equipo de ventas, la cual está conformada por el gerente de ventas y todos y cada uno de los vendedores. El diseño o estructura de la misma varía de acuerdo al tamaño de la empresa, el tipo de producto que comercializa, entre otros factores, a cada vendedor se le asignan diferentes funciones, según se estime conveniente.

El vendedor o fuerza de ventas es la base de la gestión de ventas, la actividad realizada por ellos es fundamental para la empresa, no solo por su labor de ventas y búsqueda de clientes, sino porque ellos representan la imagen de la empresa.

2.2 Definición de crédito

Joseph French Johnson Citado en “Créditos y Cobranzas” lo define como: “el poder para obtener bienes y servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada en el futuro” (Ettinger & Golied, 2003).

El crédito es una prerrogativa de comprar ahora y pagar en una fecha futura mediante el cual una persona o entidad asume un compromiso de pago futuro (deudor) por la aceptación de un bien o servicio ante otra persona o entidad (acreedor); en lo cual los pagos de mercancías se aplazan a través del uso gerencial de documentos negociables. Eje: letras de cambio, cartas de crédito, etc. (Córdoba, 2007).

2.2.1 Venta al crédito

José Luis Gordon Mateu en su artículo “Crédito al Mercado” (Gordon, 2013) define la venta a crédito como: “El tipo de operación en el que el pago se realiza en el marco del mediano o largo plazo, luego de la adquisición del bien o servicio”. La venta a crédito tiene el propósito de distribuir el pago del bien o servicio adquirido en un determinado plazo pautado de antemano entre el comprador y el vendedor, de manera que el primero pueda amortizarlo.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro el periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.

2.2.2 Objetivo Básico del Otorgamiento de un Crédito

Desde el punto de vista empresarial, el establecer un sistema de créditos tiene como objetivo principal incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, pudiendo ser este comerciante, industrial o público consumidor que no presente disponibilidad para comprar bienes o servicios con dinero en efectivo y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa (Córdoba, 2007).

2.2.3 Lineamientos del crédito

Según (Lawrence & Zutter, 2012), manifiesta que la fijación de los lineamientos necesarios para determinar si un crédito a un cliente puede ser extendido, para lo cual es necesario realizar una análisis del solicitante para medir su capacidad, a través del uso de fuentes de información.

Para el autor para el desarrollo de este proceso debe manejar la información oportuna y veraz acerca del solicitante con el fin de verificar su solvencia.

Entre las formas de análisis tenemos: Las cinco (5) ces del crédito. Esta forma de análisis comprende cinco dimensiones:

Carácter: Se basa en el estudio del historial del solicitante en lo referente a la satisfacción de sus obligaciones financieras contractuales y morales.

Capacidad: Se refiera a la capacidad financiera del solicitante para cubrir el pago del crédito en la fecha determinada.

Capital: Enmarca la situación financiera o liquidez del solicitante.

Colateral: Se basa en la evaluación de los activos que tiene el solicitante, de manera que, en caso de incumplimiento del pago del crédito solicitado, pudiera cubrirlo con sus activos.

Condiciones: Comprende la condición económica y comercial de la empresa, además de otras circunstancias que pudieran afectar al otorgarle el crédito al solicitante.

2.2.4 Clasificación del crédito

Agustín Montaña en su libro Administración de la cobranza, Programación y control (Montaña, 2010), afirma que el crédito puede ser:

- a) En Relación con el objetivo
- b) En relación con la garantía
- b) En relación con las operaciones bancarias.

En relación con el objetivo:

1.- De comodidad. Es aplicable cuando se otorga con fines de financiamiento y solo se da un plazo al cliente para que revise sus facturas y elabore el cheque de pago. Los plazos pueden variar entre una semana y 30 días.

2.- De financiamiento de inventarios. En este caso hay un desplazamiento de inventarios desde los almacenes del vendedor hasta los del deudor. El plazo varía desde 30 días a un año. Debe examinarse la rotación de las mercancías del deudor, para evitar que se dé un plazo mayor del necesario.

3.- De financiamiento de las cuentas por cobrar. Este tipo de crédito permite al deudor hacer compras en mayores cantidades al efectuar los plazos o en un tiempo relativamente largo. El plazo varía entre seis meses y tres años.

En relación con la garantía:

1.- Crédito personal o quirografario. Es aplicable cuando se garantiza el cumplimiento del crédito con la firma del deudor dada su imagen o cualidades personales que tenga

2.- Crédito Prendario. Es aplicable cuando se señala como garantía un bien mueble o se endosa en garantía un título de crédito, como letra de cambio, pagaré, bonos, cedulas, etcétera.

3.- Crédito Documentado. Es aplicable cuando se expiden a favor del acreedor títulos de crédito en los que señala la fecha de vencimiento. Puede ser letra de cambio o pagarés.

En relación con las operaciones bancarias:

En materia de crédito, el sistema bancario proporciona financiamiento al comercio y a la industria mediante la celebración de un contrato o apertura de crédito, reglamentado por las leyes mercantiles y puede tener las modalidades siguientes:

1.- Crédito Simple. Es el contrato por medio del cual el banco pone a disposición del crédito una suma determinada de dinero que el deudor retira de una partida y es cubierta en un solo pago en la fecha de vencimiento y se garantiza el crédito con prenda representada por un título de crédito.

2.- Crédito en cuenta corriente. Es el contrato por medio del cual el banco pone a disposición del acreditado una suma determinada de dinero que el deudor puede retirar en

una o varias partidas para ser cubierta en una o varias partidas, dentro de un plazo específico. Los intereses se pagan vencidos y se garantizan con prendas por un título de crédito.

3.- Descuento de títulos. Es el contrato por medio del cual el banco adelanta el vencimiento de los títulos de crédito extendidos a favor del acreditado, mediante el pago de intereses por adelantado.

4.- Arrendamiento de Equipo. Es el contrato por medio del cual el banco adquiere en propiedad de los bienes muebles o inmuebles que requiere el acreditado y los da en arrendamiento a esta persona.

Este contrato representa una forma novedosa para la empresa, que presenta como ventaja la de no tener que invertir grandes cantidades de dinero en activos fijos.

5.- Carta de crédito. Es el contrato por medio del cual el banco extiende una carta por una suma determinada de dinero, que el deudor puede cobrar en una o varias partidas de dinero dentro de cierto plazo en las filas del banco instaladas en lugares diversos al domicilio del deudor.

6.- Tarjeta de crédito. Es el contrato por medio del cual el banco abre una línea de crédito por un tiempo determinado a una persona, para que pueda hacer compras en las empresas particulares que estén afiliadas o autorizadas por el banco. El deudor no paga intereses si cubre su adeudo al banco en un plazo de 30 días. El banco obtiene su utilidad con los descuentos sobre cantidades vendidas por las empresas proveedoras y con los intereses cobrados a los tenedores de las tarjetas que realicen los pagos de sus disposiciones en un plazo mayor de 30 días.

2.2.5 Políticas de crédito

Según (Lawrence & Zutter, 2012) “son una serie de lineamientos que se siguen con la finalidad de determinar si se le otorga un crédito a un cliente y por cuánto tiempo se le ha de conceder”. Es necesario que la empresa posea fuentes de información de crédito adecuadas y que utilice métodos de análisis, puesto que todos estos aspectos son indispensables para lograr el manejo eficiente de las cuentas por cobrar.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

2.3 La cobranza

Para los autores (Ettinger & Golied, 2003) “la cobranza es fundamental para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito, cualquiera que sea la amplitud del negocio, sus utilidades depende especialmente del ciclo y la frecuencia de reinversión de su capital”.

Es el sistema administrativo que tiene por objeto recuperar importe de las ventas en la fecha de vencimiento (Montaño, 2010).

2.3.1 Proceso de cobranza

Según Guillermo López Dumrauf, Los procedimientos de cobranza deben ser anticipados y planificados, de modo que sigan una serie de pasos o etapas en forma ordenada, el propósito de un buen procedimiento de cobranza es asegurar el cobro y minimizar las

pérdidas de cuentas por cobrar, con el fin de lograr una regulación y pronto pago. Etapas tradicionales de cobranza: Recordar, exigir, insistencia y acción drástica (López, 2013).

Aparte de las normas sobre otorgamientos de crédito a cada cliente, también deben establecerse procesos de cobranza aplicables a las cuentas atrasadas. El primer interrogante que debe contestarse es el del grado de atraso a que se permitirá llegar a un cliente, antes de emprender procesos especiales de cobranza. Puesto que un crédito a cobrar no vale más que la posibilidad de cobrarle, no puede esperarse demasiado tiempo antes de iniciar alguna acción de cobranza. Por otro lado, si tales acciones se inician demasiado pronto, puede molestar a clientes razonablemente buenos, que por una u otra razón se han demorado en efectuar sus pagos.

Cualesquiera sean los procesos deben ser explícitamente establecidos y rígidamente seguidos. Por lo general se comienza enviando una carta de reclamo, que quizás seguida por otras cuyo tono se va haciendo sucesivamente más severo. Luego puede seguir una llamada telefónica del gerente de crédito, y ulteriormente digamos un llamado o una carta del abogado de la empresa. Algunas empresas tienen cobradores que visitan personalmente a los clientes (Van, 1973).

2.3.2 Tipos de Cobranza

Richard Ettinger y David Golieb en su libro “Créditos y Cobranzas” (Ettinger & Golied, 2003) definen los siguientes tipos de cobranza:

a) Cobranza Administrativa o de Recordatorio

Este tipo de cobranza se caracteriza por recordar al cliente o deudor que su pago está pendiente y puede efectuarse de manera escrita mediante: facturas, cartas, correo

electrónico, u otro tipo de documentos, donde se refleja el saldo pendiente y se explica el motivo por el cual se envía el documento, pues cumple su cometido recordando al deudor que debe ponerse al día con su pago.

b) Cobranza Telefónica o Directa

Este tipo de cobranza es personal y directa, proporciona rápido acceso a la persona interesada y consigue su atención, ofrece al deudor y al acreedor la oportunidad de discutir las razones para la falta de pago, la llamada puede ser un recordatorio amable o una demanda enérgica

Según las circunstancias, puede hacerse un registro de la conversación telefónica como se hace con cualquier esfuerzo de cobranza, las promesas hechas por el deudor, y cualquier otra información será útil en subsecuentes acciones de insistencia sobre la cuenta.

c) Cobranza Drástica o Legal

La cobranza legal se pone en manos de un abogado o agencia de cobranza desde luego cuando la empresa ya agotó todas las medidas y el cliente no respondió a estas, por lo que el acreedor está dispuesto a romper las relaciones comerciales con el deudor, el abogado en cuestión de inmediato intentará cobrar la deuda y si no le es posible, realizará un convenio favorable a su cliente, más si este no resultará un juicio es el último recurso, un juicio es costoso, pero si se logra comprobar la deuda y obtener un fallo a favor del acreedor.

2.3.3 Políticas de cobranza

Guillermo López Dumrauf en su libro Finanzas Corporativas (López, 2013) afirma que: “la política de cobranza tiene que ver con el control de las cuentas por cobrar y con la

obtención del pago de cuentas ya vencidas”. Dentro de las políticas de cobranza existen dos elementos centrales: el periodo promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas. Se refiere a los procedimientos que la empresa usa para cobrar las cuentas vencidas y no pagadas.

Según (Ettinger & Golied, 2003), el gerente de crédito debe de hacer todos los esfuerzos posibles, no solo en cobrar lo que le deben a su empresa, si no para realizar el cobro con rapidez

Tanto las políticas de crédito como las de cobro, son establecidas según los lineamientos de cada empresa, las cuales se rigen en base a sus propias necesidades, la situación del mercado nacional y/o extranjero, etc. Generalmente las políticas de crédito y cobranza contienen los siguientes elementos:

a) Tiempo: es el tiempo máximo concedido al cliente.

b) Plazos: Las políticas de plazo determinarán el plazo máximo que la organización está dispuesta a otorgar en contrato a un solicitante.

c) Intereses Moratorios: son los intereses que se cobrarán a los clientes cuando incumplan las fechas de pago.

d) Descuentos:

1. Por pronto pago.
2. Por volumen de compra.
3. En determinados artículos.
4. Compra mínima.

5. Pago anticipado.

e) Primas: En este caso, la empresa recibe una parte del total del valor del crédito antes de surtir la mercadería

f) Crédito inicial: Se refiere al crédito otorgado en las cuentas nuevas. Se establece con base a los resultados de la investigación y en un porcentaje del capital total declarado por el cliente.

g) Visitas a clientes: Las visitas son necesarias a veces para conocer al cliente, su sistema de ventas, su ubicación exacta, etc. y toda aquella que proporcione un juicio correcto sobre el cliente.

h) Ampliación del crédito: los aumentos se establecen de acuerdo con la forma de pago de los clientes.

i) Disminución del crédito: Las disminuciones se establecen de acuerdo con la forma de pago de los clientes.

j) Cancelación del crédito: Se establecen las razones por las que se cancelarían el crédito asignado a un cliente

2.4 Administración de cartera de créditos

La administración de la cartera es importante que se desarrollen plenamente las etapas de la administración; La planeación la ejecución, la dirección, el control y seguimiento. Es el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son

corriente, vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos de 1 a 30 días, 30 a 60 , 60 a 90 y más de 90 días (Lawrence & Zutter, 2012).

Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución adecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

La administración de las cuentas por cobrar forma parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de variables tales como políticas de crédito, el análisis de crédito, las condiciones de crédito y las políticas de cobro empleadas por la organización. Una de las mejores formas de disminuir la cartera vencida se puede dar mejorando:

- ✓ La calidad de los préstamos.
- ✓ La administración de la cartera.
- ✓ La buena gestión de cobranza.

Con la premisa de que la Cartera es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa, y componente principal del flujo del efectivo.

2.5 Línea de productos

Indica (Monferrer, 2013) que una línea de productos engloba a un grupo de productos estrechamente relacionados entre sí porque realizan funciones similares, se venden al

mismo grupo de consumidores, a través de los mismos canales de distribución y en un intervalo de precios parecidos.

2.5.1 Productos de consumo masivo

Como su nombre mismo lo dice, el acceso a los productos comercializados en este segmento debe de ser masivo, es decir, que una gran masa de personas puede y debe tener acceso a la compra de los mismos (Rebollo, 2012).

Tienen como destino la satisfacción de necesidades personales o familiares. Se pueden dividir en función del comportamiento de compra del consumidor:

- Productos de conveniencia. Son artículos relativamente baratos y de compra muy frecuente que se adquieren con un mínimo esfuerzo por parte del comprador. Se incluyen los productos de uso común (que se adquieren periódicamente), los productos de impulso (que se adquieren sin una planificación previa de su búsqueda y compra, y suelen situarse cerca de las cajas de cobro para que los clientes puedan verlos) y los productos de urgencia (que se adquieren cuando de forma imprevista se presenta la necesidad que ellos satisfacen).
- Productos de comparación. Son artículos que adquieren los consumidores después de un relativo esfuerzo de búsqueda y comparación; los compradores emplean cierto tiempo en comparar tiendas, calidades, precios, garantías.
- Productos de especialidad. Son artículos que tienen ciertas características que permiten considerarlos como únicos, y sus consumidores están dispuestos a realizar un gran esfuerzo para adquirirlos. El consumidor sabe qué es lo que quiere,

no suele establecer comparaciones entre marcas, y está dispuesto a emplear tiempo en su búsqueda.

- Productos no buscados. Son artículos cuya compra no ha sido considerada por los consumidores potenciales, bien porque desconocen su existencia, o porque no les interesa adquirirlos en ese momento (Rebollo, 2012).

Capítulo III

Metodología

3.1 Enfoque Metodológico de investigación

El enfoque metodológico desarrollado en la presente investigación es un método mixto que consiste en la integración sistemática de los métodos cuantitativos y métodos cualitativo, en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010). Para ello también se utilizó el diseño de triangulación concurrente (DITRIAC), el cual es un método que se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

3.2 Participantes

3.2.1 Método cualitativo

Gerente de Ventas

Se encarga de planeación y presupuesto de ventas, así como la selección y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas, pronosticar las ventas, además de establecer alianzas y hacer las negociaciones con los intermediarios, motivar y capacitar a su fuerza de ventas entre otras actividades. Se seleccionó como sujeto de estudio puesto que es el encargado de aplicar los controles dentro del departamento de ventas y de administrar los procesos que se realizan para realizar las ventas al crédito.

Jefe de créditos

El jefe del departamento de créditos supervisa el análisis para la apertura de nuevas cuentas, controla el archivo de antecedentes de crédito, vigila que las investigaciones de crédito sean las adecuadas en relación con las políticas establecida para la apertura de cuentas; además autoriza los pedidos enviados por ventas. Se seleccionó como sujeto de investigación ya que, es el encargado de analizar y controlar todos los procedimientos para efectuar las ventas al crédito y además posee conocimiento sobre esa área de la empresa, que nos sirvió de ayuda para realizar la investigación.

3.2.2 Método cuantitativo

Fuerza de Ventas

En cuanto al método de estudio cuantitativo, focalizado a obtener datos estadísticos, se realizó a través de los vendedores, por ser los encargados de realizar las ventas al crédito de la empresa y de aplicar los procesos de cobranza de la empresa, puesto que ellos desempeñan a función de vendedor y cobrador a la vez; es decir son los responsables de la recuperación del 60% del efectivo de la empresa.

Personal del departamento de créditos y cobranza

Son las personas auxiliares que desempeñan diferentes actividades en la otorgación de créditos como: administración, control y seguimiento de cartera de créditos para la recuperación oportuna del efectivo de la empresa. Así como el análisis del mismo para minimizar el riesgo del crédito.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

La población disponible para la investigación son los vendedores, personal que conforman el departamento de créditos y cobros, jefe de ventas y jefe de créditos y cobranza, haciendo un total de catorce personas.

3.3.2 Muestra

Para seleccionar la muestra se utilizó el muestreo por conveniencia: “simplemente casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010). El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador (del Cid, Méndez, & Sandoval, 2007).

3.4 Instrumentos

Para la recolección de datos, se utilizaron dos instrumentos diferentes debido a la naturaleza propia de la investigación (cuantitativa-cualitativa). Se describen a continuación los instrumentos utilizados para la recolección de datos de la investigación.

3.4.1 Cuestionario

Instrumento (cuantitativo) utilizado para recolección de datos consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. El contenido de las preguntas respecto de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: preguntas cerradas y abiertas (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

3.4.2 Entrevista

Este instrumento es utilizado en las investigaciones de tipo cualitativas, es definida como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). Pueden dividirse en entrevistas estructuradas, semiestructuradas, o no estructuradas o abiertas. Para la presente investigación se realizó las entrevistas semiestructuradas porque permite utilizar una guía de preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

3.5 Procedimientos

Se detalla a continuación los pasos o fases que se llevaron a cabo para la recolección de datos que servirán como insumo para el desarrollo de la investigación.

- a) Como primer paso se le dio a conocer al jefe de créditos y cobros de Compañía Distribuidora Ética Comercial S.A. de C.V. de la investigación y el tema a realizarse dentro de la compañía.
- b) Segundo, se analizó y eligió los instrumentos pertinentes para la recolección de datos los cuales son el cuestionario y entrevista, de igual manera se identificaron a las personas claves para aplicar dichos instrumentos.
- c) Tercero, se diseñaron los instrumentos.

- d) Cuarto, se contactó al jefe de créditos de la empresa y se le informa acerca de la actividad a realizar y se programa día y hora para aplicar el cuestionario a los empleados de la compañía Distribuidora Ética comercial y la realización de las entrevistas con las personas seleccionadas.
- e) Quinto, se recolectaron los cuestionarios y los datos recopilados de las entrevistas para su respectivo análisis.
- f) Sexto, después de obtener física y digitalmente la información se realizó el análisis y tabulación de los datos obtenidos y se realizó los análisis correspondientes a cada pregunta
- g) Por último se resumió de manera puntual los principales hallazgos e información relevante para la elaboración de las conclusiones.

3.6 Estrategias de análisis de datos

Para el análisis de datos del enfoque cuantitativo se utilizó los gráficos de pastel, que ilustran el número de frecuencia de cada alternativa de respuestas a través de porcentajes. En cuanto al enfoque cualitativo se realizó un cuadro comparativo donde se plantean los objetivos, preguntas, hallazgos, y un breve análisis de los datos obtenidos.

Capítulo IV

Análisis de resultados

4.1 Matriz de Análisis de Datos

Análisis de datos obtenidos de la entrevista realizada al Gerente de ventas.

Entrevista		
Nombre: Lic. Eliseo Alfaro		
Cargo: Gerente de ventas		
Pregunta	Respuesta	Análisis
1. ¿Conoce cuáles son las políticas de venta al crédito? Objetivo: Conocer si el gerente de ventas tiene conocimiento acerca de las políticas de venta al crédito que tiene la empresa.	Si las conozco de hecho tenemos un archivo digital y físico de cada una de las políticas.	El gerente de ventas tiene conocimiento acerca de las políticas de venta al crédito por medio de archivos físicos y digitales.
2. ¿Cuáles son las principales políticas de venta al crédito? Objetivo: Conocer los principales procesos de venta al crédito que la empresa actualmente posee.	La principal política es que todo crédito debe de estar documentado eso significa que haya una firma de un pagaré actualizado, que los días de crédito estén actualizados, que los documentos de las personas ya sea natural o jurídica estén actualizados en créditos y cobros, que la empresa sepa el domicilio actual de la persona que está como responsable del crédito.	Existen varias políticas de ventas al crédito pero entre las principales esta tener toda la debida documentación actualizada de los clientes ya sean personas naturales o jurídicas, referente a datos personales datos de domicilio, pagarés, entre otros.

3. ¿Cada cuánto tiempo se actualizan las políticas? Objetivo: Conocer el periodo de tiempo de actualización de las políticas de créditos y cobros.	Créditos y cobros las revisa constantemente la verdad yo no tengo como un periodo de revisión pero si sé que las están revisando una vez cada año.	Como gerente de ventas no tiene un periodo estipulado para verificar las políticas de crédito pero el área de créditos y cobros se encarga una vez al año de verificar las políticas de venta al crédito.
4. ¿Cómo el departamento de crédito se relaciona con el departamento de ventas? Objetivo: Comprender qué relación tiene el departamento de crédito con el departamento de ventas cuales son los intereses de ambos.	Ellos manejan digamos un sistema en donde nos están retroalimentando de cuál es la antigüedad que va cobrando la cartera y me envían a mí la información y yo se la hago llegar a mi equipo de ventas aparte de que hay otras relaciones autorizaciones, creaciones de clientes nuevos, gestión de mora apertura de clientes nuevos, en fin una serie de situaciones donde nos relacionamos.	El departamento de ventas se relaciona con créditos y cobros, debido a que tienen que están en constante comunicación ya que el departamento de ventas necesita la aprobación del departamento de créditos para otorgar créditos a los clientes.
5. ¿Se comunican las políticas de crédito a todo el personal de ventas? Objetivo: Conocer si las políticas de venta al crédito son informadas a todo el equipo de ventas.	Hay un sistema de divulgación yo tengo una reunión mensual donde normalmente se hace oficial por un documento o verbalmente las políticas o las condiciones o alguna incorporación o modificación que tenga la política.	Las políticas se comunican a todo el personal mediante un sistema de divulgación el cual consiste en reunirse con el personal e informarles si han modificado o incorporado las políticas ya sea por medio de un documento o verbalmente.

6. ¿Considera usted que las políticas de crédito son determinantes en el cumplimiento de las metas de venta de la empresa? Objetivo: Conocer si las políticas de crédito son un factor determinante para el cumplimiento de las metas de la empresa.	Si son determinantes porque las políticas nos ayudan hacer negocios y veces si las políticas no se encuentran en la realidad del mercado nos pueden bloquear para hacer negocios. Con el jefe de créditos y cobros tenemos una relación bastante cercana y esto nos ayuda para estar retroalimentándonos de las situaciones del mercado.	Son determinantes para el cumplimiento de las metas y tienen que estar con la realidad del mercado ya que las políticas de venta no coinciden con la realidad del mercado pueden llegar bloquear para realizar la venta. El jefe de créditos y el gerente de ventas mantienen una buena comunicación y esto permite estar en constante comunicación acerca de las diferentes situaciones del mercado.
7. ¿Considera flexibles las políticas de crédito? Objetivo: Identificar la flexibilidad de las políticas de crédito.	Las políticas en si no son flexibles porque están dadas lo que sí es flexible es digamos lo que va dictando el futuro la competitividad lo que es el medio una empresa hermana o una empresa similar a la de nosotros está dando una concesión si esa empresa lo está dando deberíamos de poder darla nosotros yo traigo esa información a créditos ellos la evalúan.	Según lo expresado las políticas de ventas no son flexibles hay algunos procesos en los cuales la empresa es flexible pero depende de cada caso o mediante las situaciones que se presentan en el mercado ya que a veces las empresas hacen excepciones con los clientes y para estar en la misma sintonía con el mercado a veces algunos procesos pueden variar pero no es siempre.

8. ¿Se hacen excepciones con algunos tipos de clientes con respecto a los procesos establecidos en las políticas de venta? ¿Por qué? Objetivo: Conocer si se cumplen todos los procesos de crédito con todo los clientes o si existen procesos diferentes para cada cliente.	Excepciones en procesos cruciales no se hacen excepciones por ejemplo que alguien no tenga pagare esa excepciones no se hacen, cuando tenga una mora, porque si está en mora no le facturan. Se hacen excepciones cuando el ejecutivo hace un convenio del pago futuro a través de un cheque post fechado, esas excepciones se hacen y yo las veo directamente con el jefe de créditos y cobros.	Se realizan excepciones con algunos clientes cuando el ejecutivo hace un acuerdo de pago futuro a través de un cheque post fechado que ampare el pago futuro del crédito.
9. ¿Cuáles son los documentos legales que firma un cliente cuando se realiza una venta al crédito? Objetivo: Conocer que documentos firma el cliente como respaldo de la venta.	Un pagaré una solicitud depende el tipo de cliente puede ser una garantía hipotecaria dependiendo de la cuantía de la negociación pero normalmente lo principal es el pagaré.	Entre los documentos legales que el cliente debe de firmar a la hora de concretar una venta está un pagaré o puede ser una garantía hipotecaria esto va a depender del monto del crédito.
10. ¿De qué manera influye el departamento de ventas en el proceso de pagos de los clientes? Objetivo: Conocer qué acciones realiza el departamento de ventas para la recuperación de los pagos hechos por los clientes.	Nosotros tenemos una gestión de ventas directa es decir los ejecutivos de venta ellos cobran, ellos hacen la gestión si ellos no cobran no pueden vender entonces nosotros incentivamos al cliente que nos paguen porque eso nos permite generar el ciclo de la venta si no nos paga no le podemos vender aparte de eso la estructura salarial de los vendedores comprende un bono por cobro por cumplimiento de meta de cobro.	El jefe de ventas manifiesta que la empresa cuenta con una gestión de ventas directa es decir los ejecutivos de venta ellos cobran, si ellos no cobran no pueden vender. Por eso ellos, están pendientes de vender y cobrar ya que al cumplir la meta de cobros logran también un incentivo económico de parte de la empresa.

11. ¿Cuáles son los factores que considera que han afectado o están afectando en el pago de los clientes? Objetivo: Conocer los motivos que están afectando a los clientes para realizar el pago establecido.	Lo que a veces ha afectado es la dinámica comercial en su negocio eso hace que el inventario no baje y por lo tanto el pago no es el esperado. Cuando el cliente no logro vender el inventario y por eso no nos paga a veces puede ser que el cliente hizo una inversión fuerte y eso lo ha descapitalizado y nos pospone el pago.	Lo que afecta el pago puntual de los clientes es su actividad comercial es decir no han logrado vender lo que ellos se han proyectado por ese motivo normalmente incumplen con los pagos establecidos.
12. ¿Considera que el proceso de cobranza actualmente es el adecuado para la empresa? ¿Porque? Objetivo: Conocer si los procesos de cobranza son los adecuados para la recuperación de las ventas al crédito de la empresa.	Es el adecuado, porque como todo proceso es mejorable pero el entregable que tiene este proceso es bueno es decir nosotros somos muy estrictos en la administración de la cartera de cobro yo como jefe he firmado un pagaré como responsable de toda la cartera.	Según lo expresado el proceso de cobranza es el adecuado ya que esto permite tener una buena administración de la cartera de crédito el gerente de ventas firma un pagaré de fianza como responsable de la cartera.
13. ¿Qué acciones realiza la empresa cuando un cliente presenta un problema de pago? Objetivo: Conocer que acciones se ejecutan cuando el cliente presenta atrasos de pagos ya establecidos.	Lo primero es un acercamiento del área de ventas el primero es el ejecutivo que recoge o documenta lo segundo es el área de ventas es decir el jefe directo en este caso y luego interviene créditos y cobros con llamadas gestión con cartas y el último recurso es una gestión legal.	Las acciones que se realizan cuando el cliente está en mora son las siguientes: El vendedor documenta la información El Jefe de ventas interviene directamente con el cliente, Créditos y cobros interviene por medio de llamadas y cartas. Y por último interviene la gestión legal.

14. ¿Cómo califica el proceso de cobranza que implementa actualmente? Objetivo: Conocer si el proceso de cobranza actual contribuye a alcanzar los objetivos y metas para la recuperación de las ventas al crédito de la empresa.	Es como eficiente lo considero eficiente porque nosotros nos enfocamos en mitad venta y mitad cobros es lo que le da sostenibilidad a la empresa es decir si solo nos enfocáramos en el cobro pues seríamos una empresa con mucho riesgo financiero porque la parte comercial no solo existe en vender sino que también tiene la parte de cobranza.	Según lo expresado se considera eficiente ya que esto hace que la empresa sea sostenible y no esté en riesgo financiero ya que se centran en realizar su actividad comercial el 50% en venta y el otro 50% en cobros ambas se llevan a cabo.
15. ¿Qué problemas presentan frecuentemente los vendedores e impulsadoras en cuanto a las ventas al crédito? Objetivo: Conocer los motivos que frecuentemente están afectando al personal de ventas en el cumplimiento de las ventas.	Los problemas que normalmente se presentan son el problema de la mora los clientes que están sobrepasando los días autorizados el tema de hacer promesas de pago no cumplidas ya sea por el cliente o por el vendedor tema de antigüedad de los documentos cuando un cliente no los renueva o no firma el nuevo pagaré.	Las situaciones que presentan los vendedores e impulsadoras son: 1. Los atrasos de pagos establecidos para los clientes ya que no cumplen con el día establecido 2. Falta de firmas en el nuevo pagaré. 3. No tener la información actualizada de los clientes todo esto afecta la otorgación de un crédito.
16. ¿Cuáles considera que son las principales causas de los atrasos de pago de los clientes? Objetivo: Conocer cuáles son las causas principales que hacen que los clientes no cumplan con los pagos establecidos.	La dinámica comercial es la número uno es decir el cliente no tiene actividad comercial esperada y eso lo refleja en el pago tema que el cliente le está dando prioridad a otro proveedor por incentivos en el pago.	Se debe a la poca rotación del inventario en el punto de venta esto afecta ya que los clientes no pueden pagar el día establecido otra situación es otro proveedor donde incentive al cliente por sus pagos puntuales

17. ¿Conoce usted los procesos que se utilizan en la administración de la cartera de crédito? Objetivo: Identificar el nivel de conocimiento que tiene el gerente de ventas sobre los controles administrativos de cartera de créditos.	Si los conozco aquellos controles que tienen que ver con el área de ventas los controles internos propios del departamento no por ejemplo el tema de la cartera si lo conozco revisión de límites de crédito saldos de los clientes, pagos.	El gerente de ventas no conoce los controles internos del departamento de créditos y cobros con respecto a controles propios de ese departamento pero si conoce los controles que tienen relación directa como la cartera de crédito, los límites de crédito, los saldos, pagos.
18. ¿Usted como gerente de ventas que controles implementa? Objetivo: Identificar los controles implementa el jefe de ventas.	Los controles que implemento son los que me envían créditos y cobros ellos me envían un portal con la descomposición de la mora desde cero días hasta noventa días yo me sumo a ese control y lo hago propio y con eso gestiono la recuperación en mi departamento de ventas aparte de eso ocupo correos directos es decir me envían un carta especial de todos aquellos clientes que están en mora yo hablo con ellos de forma directa para que gestionen de forma especial.	Según lo expresado por el gerente de ventas el implementa los controles que envía créditos y cobros a través de un portal con la descomposición de la mora desde cero días hasta noventa días y con eso gestiona la recuperación en el departamento de ventas.
19. ¿El departamento de ventas cuenta con algún comprobante de las ventas realizadas por los vendedores e impulsadoras? Objetivo: Conocer si tienen documentación necesaria para comprobar las ventas realizadas por la fuerza de ventas.	Si hay un comprobante de ventas contamos con un sistema digital, donde estamos haciendo todas nuestras gestiones de venta ahí queda un registro digital de todas las ventas así como de todos los cobros. En nuestro caso para el cobro tienen un talonario numerado donde le queda copia al cliente al vendedor y a la empresa.	El departamento de ventas posee un control digital detallado de las ventas y cobros que realizan los vendedores para los cobros tienen un talonario donde controlan lo cobrado y entregan copia para al cliente, vendedor, y la empresa.

Análisis de datos obtenidos de la entrevista realizada al jefe de créditos y cobros.

Entrevista		
Nombre: Juan Antonio Martínez		
Cargo: Jefe de créditos y cobros		
Pregunta	Respuesta	Análisis
1. ¿Cómo Jefe de créditos en que actividades participa dentro de la administración de ventas al crédito? Objetivo: Conocer la participación en las diferentes actividades de ventas al crédito como jefe de créditos.	Participo en el análisis y otorgación de créditos nuevos así como también participo en la recuperación de créditos ya sea por la vía administrativa o vía judicial.	El jefe de créditos realiza las actividades de analizar y otorgar créditos nuevos, recuperar créditos ya sea por vía administrativa o judicial
2. ¿Cuáles son las principales políticas de ventas al crédito? Objetivo: Identificar los criterios de selección aplicados a los clientes en las ventas al crédito.	1. Vendemos al crédito de acuerdo a un límite de crédito del cliente. 2. Vendemos al crédito cuando los clientes están al día con sus pagos. 3. Vendemos al crédito cuando tenemos un expediente de crédito que este documentado con la documentación correspondiente que se requiere para otorgar un crédito. Otra política muy importante es que todo crédito que está en mora es recuperado por el vendedor y también es recuperado por el área de créditos y cobros cuando es de difícil recuperación.	Dentro de la empresa las principales políticas de venta al crédito que se aplican encontramos: 1. Se vende al crédito de acuerdo a un límite de crédito del cliente. 2. Se vende al crédito cuando los clientes están al día con sus pagos. 3. Se vende al crédito cuando se cumple con la documentación correspondiente que se necesita para el otorgamiento de un crédito. Otra política importante es que todo crédito en mora es recuperado por el vendedor y por créditos y cobros.

3. ¿Cada cuánto tiempo se actualizan las políticas de venta al crédito? Objetivo: Conocer el periodo de tiempo de actualización de las políticas de venta al créditos.	Estas son actualizadas cada tres años, hay unas que tienen cinco años de existencia.	La actualización de las políticas de venta al crédito, son cada tres años.
4. ¿Cuáles son las acciones que realiza para el seguimiento de la cartera de créditos? Objetivo: Determinar las acciones que se aplican para mantener la cartera de créditos actualizada.	1. Revisión de la cartera en forma semanal. 2. Utilizando la ley de Pareto enfocándose en los casos más grandes en mora y determinando un plan de trabajo semanal en conjunto con el vendedor esa es la forma como controlamos la cartera revisión semanal de la mora.	Las acciones que realiza el jefe de créditos son: 1. Revisión de la cartera en forma semanal. 2. Utilizando la ley de Pareto enfocándose en los casos más grandes en mora y determinando un plan de trabajo semanal en conjunto con el vendedor.
5. ¿Cada cuánto tiempo evalúa el control de la cartera de créditos? Objetivo: Conocer el tiempo de evaluación de la cartera de créditos.	Cada semana y cierre de mes cada semana se le da el seguimiento y cada mes determinamos como hemos cerrado.	La evaluación del control de la cartera de créditos se hace semanalmente y cierre de mes.
6. ¿Cuáles son los procedimientos escritos que existen para guiar la actividad del departamento de créditos y cobros? Objetivo: Conocer el proceso actual que la empresa utiliza para guiar las actividades del departamento de créditos y cobros.	1. Habilitación de clientes de créditos. 2. Seguimiento de cobro 3. Procedimiento de seguimiento de cobro 4. Políticas de crédito.	Según lo expresado por el jefe de créditos, la empresa utiliza procedimientos como: Habilitación de clientes de créditos, Seguimiento de cobro y el procedimiento de seguimiento de cobro.

7. ¿Cuál es el proceso de cobranza que implementa la empresa? Objetivo: Determinar el proceso que la empresa implementa para la cobranza de los créditos otorgados.	Toda la mora es cobrada por el vendedor ellos andan físicamente la factura pero cuando el cliente cae con día en mora el área de créditos y cobros colabora llamándole por teléfono al cliente de un día de mora hasta noventa días de mora colabora una persona de créditos colabora el vendedor colabora el supervisor y luego si no se recupera entra el abogado a cobrar.	El proceso de cobranza que implementa la empresa es que la mora es cobrada por el vendedor por medio de una factura pero cuando el cliente cae con días en mora el área de créditos y cobros colabora llamándole por teléfono al cliente, de 1 a 90 días de mora colabora una persona de créditos, el vendedor y un supervisor y luego si no es recuperada entra el abogado a cobrar.
8. ¿Considera que las políticas de crédito facilita el alcance de las metas de venta de la empresa? Objetivo: Conocer si las políticas de cobranza actuales en la empresa están facilitando el flujo de efectivo y el cumplimiento de las metas de venta.	Si porque toda política de crédito amarrada a las políticas comerciales también debe de ser lo suficientemente flexible dependiendo de cómo cambia el mercado de cómo cambian los clientes una política de crédito no debe de ser increíblemente rígida la cual no permita vender si no que debe de ser flexible porque hay negocios las cuales hay excepciones las cuales no están en las políticas pero no los contempla a veces pero por eso una política no puede ser rígida tiene que ser flexible para esos negocios que no están dentro de la política y para apoyar al área de ventas.	Según lo expresado el jefe de créditos considera que las políticas que implementan en la empresa son lo suficientemente flexible, dependiendo de cómo cambia el mercado, que permita vender ya que cada política está amarrada a las políticas comerciales.

9. ¿Las políticas de cobranza son del conocimiento de todo el personal involucrado en el cobro de las ventas al crédito? Objetivo: Determinar si la fuerza de venta está involucrado y tiene el conocimiento de las políticas de créditos que se aplican en la empresa.	Si a todo vendedor cuando es nuevo se le regala un manual de instrucción de vendedores donde están las políticas de crédito resumidas y las instrucciones de lo que debe hacer con la cartera.	Las políticas son del conocimiento de los vendedores ya que desde el momento que ingresa un vendedor nuevo a la empresa se le proporcionan un manual de funciones y políticas de créditos resumidas de lo que debe de realizar con la cartera.
10. ¿Cuáles son los principales factores por lo que los clientes caen en mora? Objetivo: Conocer los problemas que conllevan a que los clientes no realicen sus pagos a tiempo y contraigan mora.	1. Falta de rotación del producto. 2. Situación económica del sector en que se desempeña. 3. Situación familiares. 4. Nivel de endeudamiento, delincuencia, pandillas, entre otros.	Los principales factores por lo que los clientes caen en mora son: 1. Falta de rotación del producto. 2. Situación económica del sector en que se desempeña. 3. Situación familiares. 4. Nivel de endeudamiento, delincuencia, pandillas.
11. ¿Qué acciones toman cuando un cliente cae en mora? Objetivo: Determinar las acciones que se toman a la hora de que un cliente tenga mora crediticia.	1. Llamada telefónica, cartas, correo electrónico si posee. 2. Visitarlo personalmente 3. Y si no paga en la vía administrativa se traslada los casos a la vía judicial.	Las acciones que se toman a la hora de que un cliente cae en moras son: Llamada telefónica, cartas, correo electrónico, visitarlo personalmente y si no paga en la vía administrativa se traslada los casos a la vía judicial.

12. ¿Qué problemas presentan frecuentemente los vendedores e impulsadoras en cuanto a las ventas al crédito? Objetivo: Determinar las causas que presentan los vendedores e impulsadoras en cuanto a las ventas otorgadas al crédito.	Desalojan productos de los clientes y no hay un seguimiento pormenorizado detallado constante de la liquidación de ese producto con los clientes.	Según lo expresado las impulsadoras ocasionan problemas para la empresa ya que ellas desalojan producto de los clientes para la venta y no hay un seguimiento detallado constante de la liquidación de ese producto con los clientes.
13. ¿Cuáles son los principales controles internos que aplican en el departamento para la recuperación del crédito? Objetivo: Determinar los controles que se aplican en la recuperación de efectivo de las ventas al crédito.	Revisiones semanales de la cartera, auditorias de campo, auditorias de documentos, visitas aleatorias sacando una muestra de clientes del vendedor y comprobando que están en mora por alguna razón.	La empresa cuenta con controles internos como la revisión semanal de la cartera, auditorias de campo, auditorias de documentos, visitas aleatorias sacando una muestra de clientes del vendedor y corroborando la situación del porque están en mora.
14. ¿Realiza un control de las visitas de cobro que realizan por ruta los vendedores? Objetivo: Conocer los controles de las rutas que llevan a cabo los vendedores a diario.	No tenemos un control en sistema que nos diga si visito a los clientes, porque no hay un programa que alimente las visitas que ellos hacen diariamente y la cantidad de clientes es tal que no se puede llamar a los clientes, los cuales son trescientos todos los días para preguntar si han sido visitados.	La empresa no cuenta con un control detallado de los vendedores en cuanto a las visitas de cobro que ellos realizan diariamente a los clientes

15. ¿Verifica que los cobradores realicen el cobro de acuerdo a las políticas de cobro? Objetivo: Determinar el seguimiento que se les brinda a los cobradores para que realicen la cobranza según las políticas de la empresa.	Si se verifica cuando ellos reciben el pago por el cliente verificamos que el documento que ellos usan para cobrar cumpla con las disposiciones que se han dictado para hacer tal actividad así mismo verificamos aleatoriamente algunos pagos de efectivo por ejemplo con los clientes directamente para ver si el cliente pago la cantidad que dice que ha pagado.	Los pagos que los clientes realizan al vendedor son verificados para que el documento que ellos usan para cobrar cumpla con las disposiciones que se han dictado también se verifica aleatoriamente algunos pagos de efectivo para ver si el cliente pago la cantidad que dice que ha pagado.
16. ¿Cuál es el procedimiento para entregar los documentos de la venta? Objetivo: Conocer el proceso que se utiliza en la empresa para la entrega de documentos de la venta.	Lo entregamos semana a semana de acuerdo a una frecuencia de visitas que los vendedores tienen se entregan los documentos que se van a cobrar la semana siguiente o las dos quincenas siguientes dependiendo de la zona.	Dentro de DIETCO el procedimiento de entrega de documentos se realiza semanalmente, o mensualmente dependiendo de la zona.
17. ¿Cuál es el procedimiento para entregar los cheques o efectivo de la empresa? Objetivo: Determinar el proceso que se utiliza en la empresa para la entrega de cheques o efectivo de las ventas realizadas.	Cada vendedor debe firmar una fotocopia cuando se lleva un cheque la cual queda registrada con el nombre y la firma de cada vendedor como respaldo que hemos entregado un documento original al vendedor y estamos monitoreando diariamente que lo cobre o que lo devuelva para cobrarlo nosotros.	Los procedimientos que los vendedores realizan para entregar cheques o efectivo a la empresa son: Se lleva una fotocopia del cheque con su nombre y firma como respaldo que se ha entregado un documento original al vendedor para que lo cobre, monitoreándolo diariamente que lo cobre o de lo contrario lo regrese para ser cobrado por créditos y cobros.

18. ¿Cómo resguardan estos documentos? Objetivo: Conocer la forma de guardar los documentos que respaldan las ventas al crédito de la empresa.	Tenemos una bodega de documentos de créditos donde los guardamos por fecha todos los que se han utilizado por mes los vamos guardando y se colocan en una caja con el mes correspondiente para poderlos identificar cuando los necesitemos.	La empresa cuenta con una bodega de documentos de crédito y con una persona encargada de llevar un control de dichos documentos.
19. ¿Existe una persona encargada de guardar los documentos? Objetivo: Conocer si existe una persona encargada de guardar los documentos de los créditos otorgados.	Si hay una persona encargada de guardar los documentos en ese lugar y cuando necesitamos esos documentos se buscan por fechas.	La empresa si cuenta con una persona encargada de guardar por fechas los documentos.
20. ¿Cómo está organizado el departamento de Créditos y Cobros? Objetivo: Determinar cómo está organizado el departamento de créditos de la empresa DIETCO S.A DE C.V.	Son cinco personas que están pendientes de todas las operaciones de la empresa.	El departamento de créditos cuenta con cinco personas que son las encargadas del manejo del área de créditos.
21. ¿La estructura organizativa definida responde al cumplimiento de los objetivos en el departamento de créditos cobros? Objetivo: Determinar si la estructura del departamentos de créditos y cobros conlleva a que los objetivos de la empresa sean cumplidos.	Si, la estructura está bien quizás lo que pudiera agregar es que es diferente cuando una sola persona está viendo una sola empresa pero en el caso nuestros todos los de créditos vemos otra empresa como parte de nuestras actividades diarias.	La empresa cuenta con una estructura organizativa bien estructurada a pesar de que esas mismas personas no solo forman parte de esta compañía sino que realizan las actividades de créditos y cobros de otra empresa.

22. ¿Considera que la cantidad de cobradores son suficientes? Objetivo: Determinar si la empresa cuenta con los cobradores suficientes para satisfacer a todos los clientes del país.	Si son los suficientes para la cantidad de clientes con los que contamos. Son aproximadamente 300 clientes en cartera.	Los cobradores son suficientes para la cantidad de clientes, ya que la cantidad de clientes son aproximadamente trescientos en cartera.
23. ¿Cuántos encargados de cartera tiene la empresa? Objetivo: Determinar cuántos encargados de cartera tiene la empresa.	Son cuatro encargados ellos realizan todas las actividades de créditos y cobros de Dietco.	La empresa cuenta con cuatro encargados de la cartera.
24. ¿Cuántos clientes están asignados por encargado de cartera? Objetivo: Conocer si el encargado de cartera tiene un número exacto de los clientes que se le han asignado.	Los clientes no están asignados por encargados, los clientes están asignados por vendedor amarre de cliente vendedor. Son asignados de acuerdo al área geográfica donde viven los vendedores así se les asigna los clientes.	Los clientes están asignados por vendedor y son asignados de acuerdo al área geográfica donde vive el vendedor.
25. ¿Cuántos cobradores están asignados por encargado de cartera? Objetivo: Conocer si el encargado de cartera tiene asignados correctamente sus vendedores.	Depende de la zona y tipo de cliente puede ser asignado tres por cada uno.	La asignación de cobradores por encargado de cartera depende de la zona y tipo de clientes, pueden ser tres por cada uno

26. ¿Cuántos clientes están asignados por vendedor? Objetivo: Determinar cuántos clientes están asignados por vendedor.	De setenta y cinco a cien clientes.	Según la información recolectada los vendedores tienen asignados de setenta y cinco a cien clientes.
27. ¿Cada cuánto tiempo se reúne con los cobradores para verificar el pago o impago de sus clientes? Objetivo: Determinar el tiempo que se demoran los cobradores para verificar el pago o impago de sus clientes.	Una vez al mes hay reuniones con los vendedores y ahí se saca los resultados del mes, esa es una reunión oficial aunque todos los días del mes estoy en comunicación directa con los vendedores de forma individual dependiendo de las necesidades que ellos tengan.	El jefe de créditos se reúne una vez al mes con sus vendedores para evaluar su desempeño laboral; y también se mantiene en constante comunicación con ellos.

4.2 Tabulación y análisis de datos

Personal de créditos y cobros

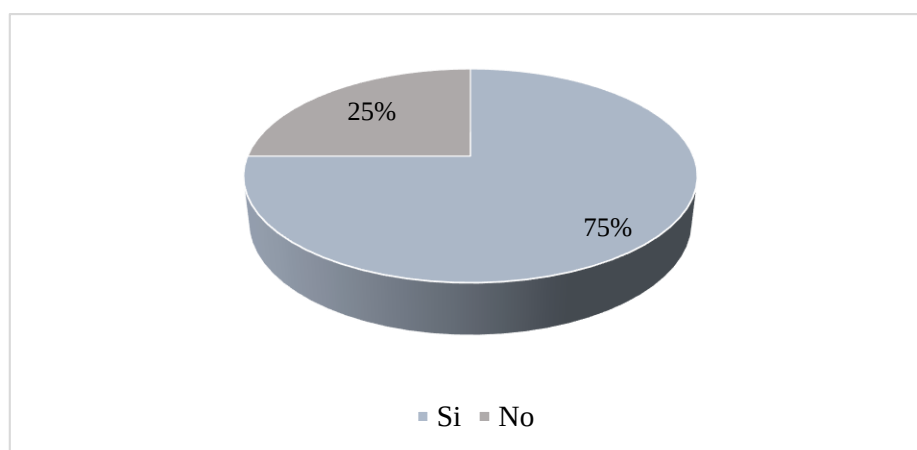
Tabulación y análisis de datos obtenidos de la encuesta realizada al personal de créditos y cobros.

Pregunta 1

1. ¿Conoce los procedimientos de control y seguimiento de la cartera de créditos?

Objetivo: Identificar el conocimiento del departamento de créditos sobre los procedimientos de control y seguimiento de la cartera de crédito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%



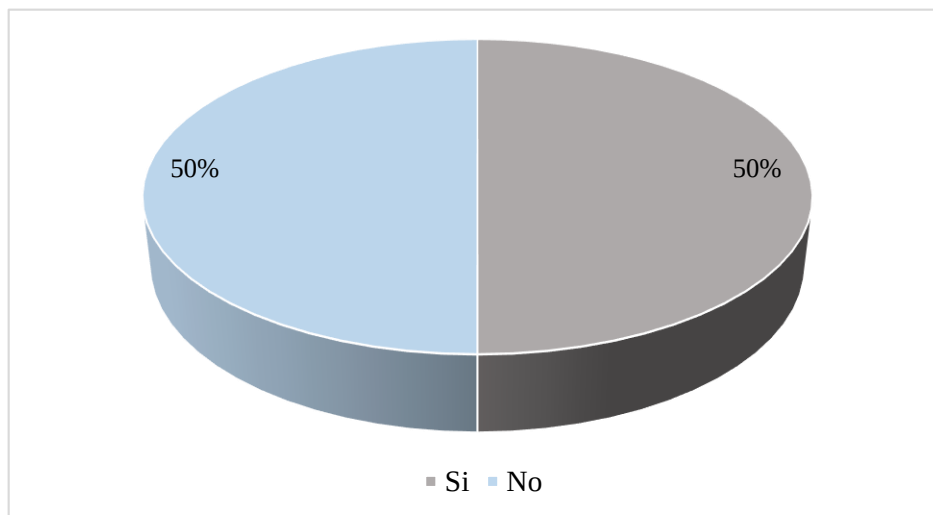
Análisis: Con base a los resultados obtenidos el 75% del personal del área de créditos y cobros manifiesta que si conoce los procedimientos de control y seguimiento de la cartera de créditos y un 25% dice no conocerlos.

Pregunta 2

2. ¿Existen atrasos en la aprobación de los créditos?

Objetivo: Indagar sobre la existencia de atrasos en la aprobación de los créditos en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%



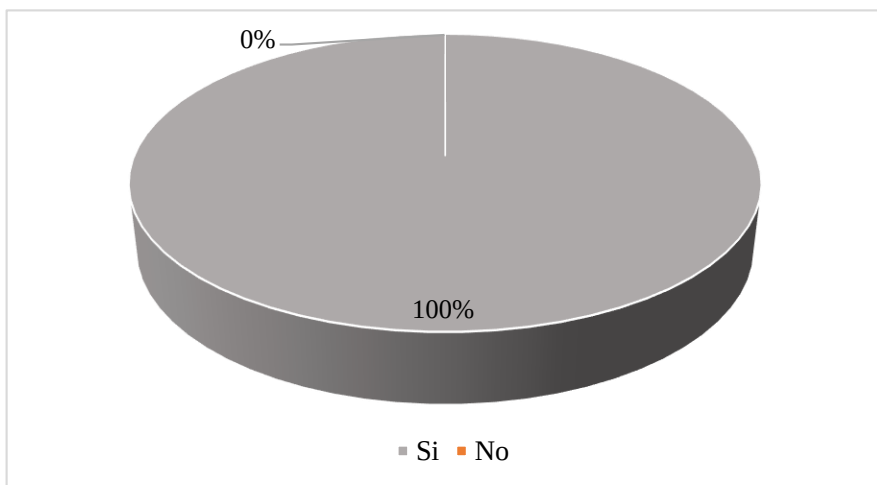
Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos la mitad de los encuestados afirman que si existe atrasos para la aprobación de los créditos, mientras que la otra mitad afirma que no existen atrasos en su aprobación.

Pregunta 3

3. ¿Se crea un expediente por cada cliente?

Objetivo: Investigar la existencia de expedientes de clientes para minimizar el riesgo de pérdida del efectivo de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%



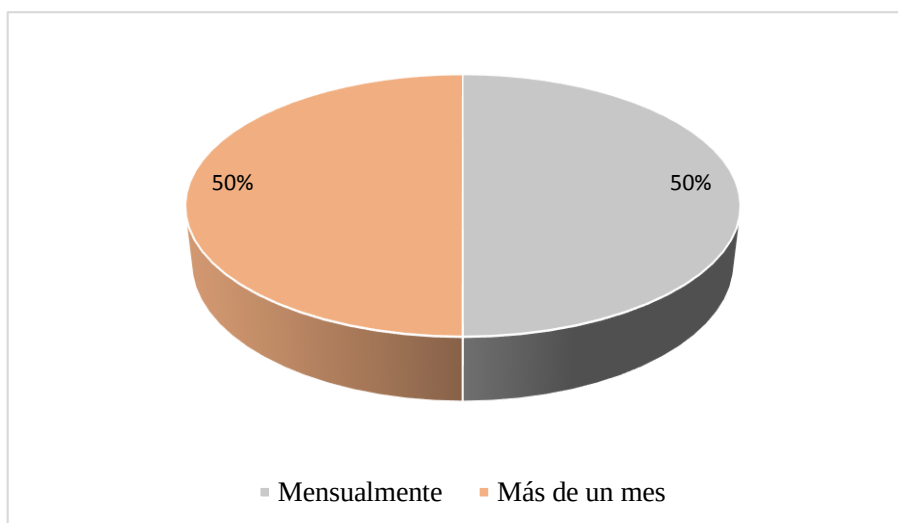
Análisis: Según la información obtenida el 100% del personal de créditos y cobros manifiesta que si se crea un expediente para cada cliente con el fin de mejorar el control de las ventas y créditos realizados.

Pregunta 4

4. ¿Cada cuánto se actualizada el expediente de los clientes?

Objetivo: Conocer la frecuencia de actualización de la información de la cartera de clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	0	0%
Semanalmente	0	0%
Mensualmente	2	50%
Más de un mes	2	50%
Total	4	100%



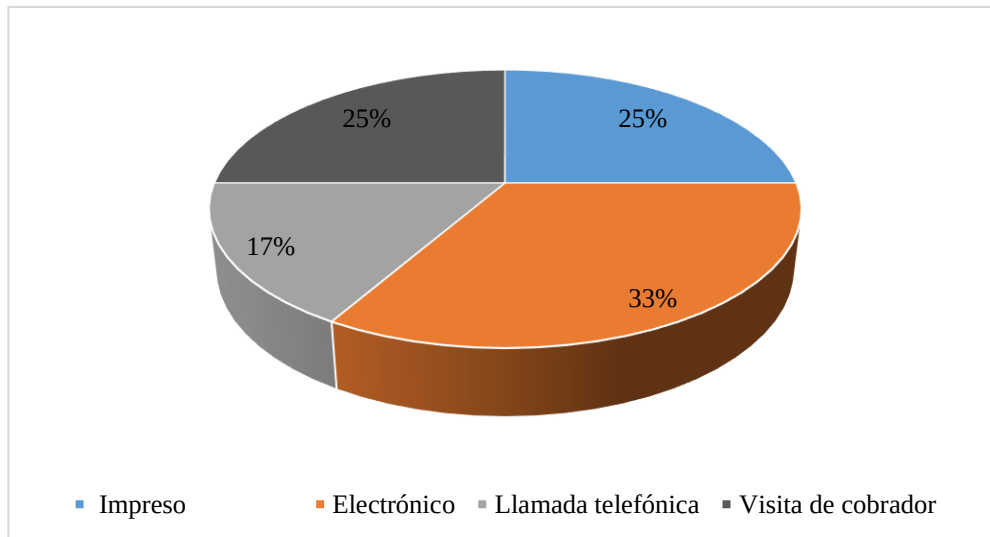
Análisis: Con base a los resultados obtenidos la mitad del personal de créditos y cobranza manifiesta que la frecuencia en que se actualizan los expedientes de los clientes es mensualmente y el otro 50% dice que más de un mes.

Pregunta 5

5. ¿Por qué medios informa al cliente el estado actual de su crédito?

Objetivo: Identificar los medios que utilizan el departamento de créditos y cobros para informar al cliente el estado actual del crédito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Impreso	3	25%
Electrónico	4	33%
Llamada telefónica	2	17%
Mensaje de texto	0	0%
Visita de cobrador	3	25%
Total	12	100%



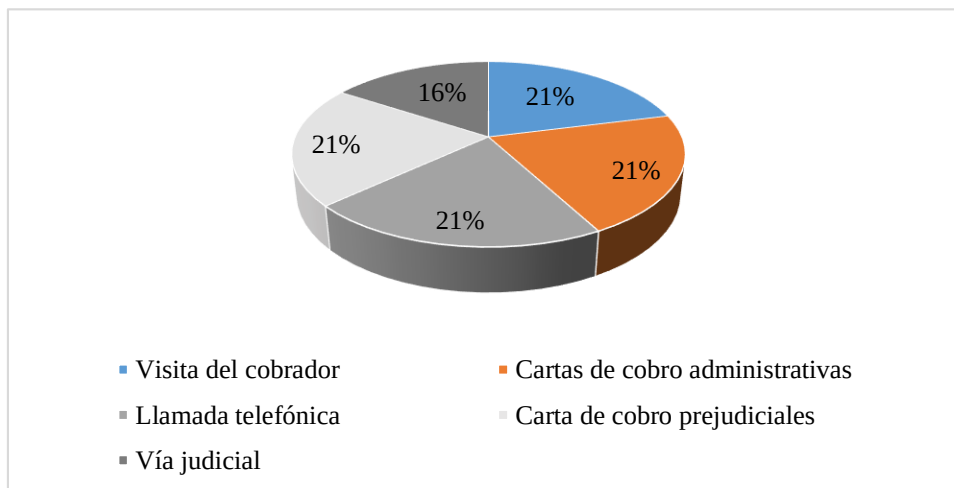
Análisis: Se observa que el personal de créditos y cobros informan el estado actual del crédito a sus clientes por diversos medios el 33% de forma electrónica, el 25% dice que de forma impresa, el 25% manifiesta que informa a través de visita de cobrador y el 17% por medio de llamadas telefónicas.

Pregunta 6

6. Si un cliente cae en mora. ¿Cuáles son los medios que utiliza para realizar el cobro?

Objetivo: Identificar los medios que utiliza el departamento de créditos y cobros para realizar el cobro cuando los clientes poseen mora en el pago de su crédito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Visita del cobrador	4	21%
Cartas de cobro administrativas	4	21%
Llamada telefónica	4	21%
Mensaje de texto	0	0%
Carta de cobro prejudiciales	4	21%
Vía judicial	3	16%
Total	19	100%



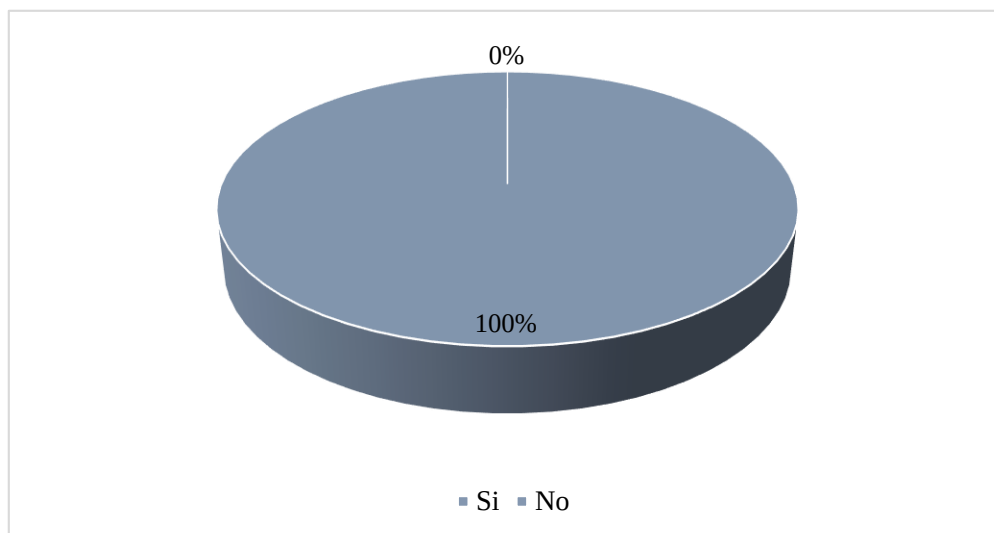
Análisis: Según los encuestados los medios que más utilizan para realizar el cobro cuando un cliente cae en mora son visita del cobrador, cartas de cobro administrativas, llamadas telefónicas, cartas de cobro prejudiciales y solo un 16% dijo que por medio de vía judicial.

Pregunta 7

7. ¿El departamento cuenta con un reporte de antigüedad de saldos en mora?

Objetivo: Identificar la existencia de un reporte de antigüedad de saldo en mora para llevar más control de los clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%



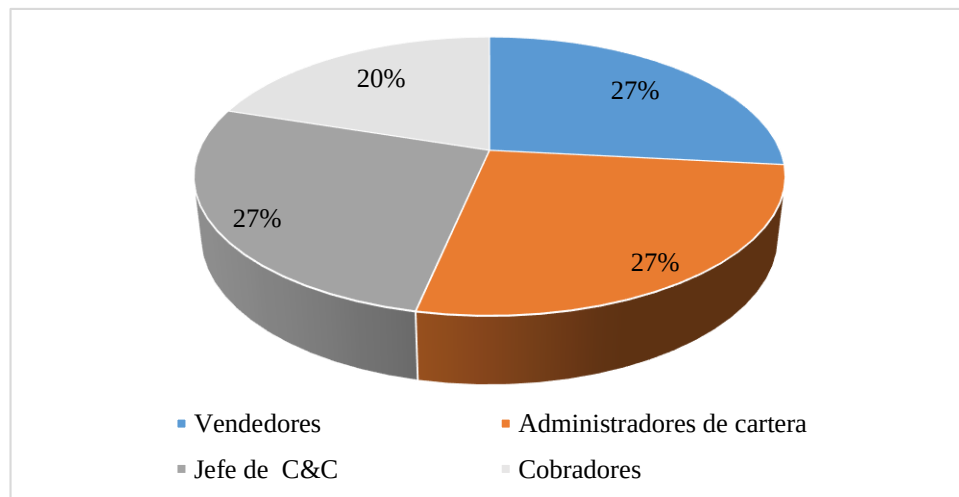
Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 100% manifiesta que si existe un reporte de antigüedad de saldo para llevar un control detallado de los clientes que no han realizado su pago en la fecha establecida.

Pregunta 8

8. ¿Quiénes realizan las negociaciones con clientes que caen en mora crediticia?

Objetivo: Identificar quienes son los involucrados en las negociaciones directas con los clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Vendedores	4	27%
Administradores de cartera	4	27%
Jefe de C&C	4	27%
Cobradores	3	20%
Total	15	100%



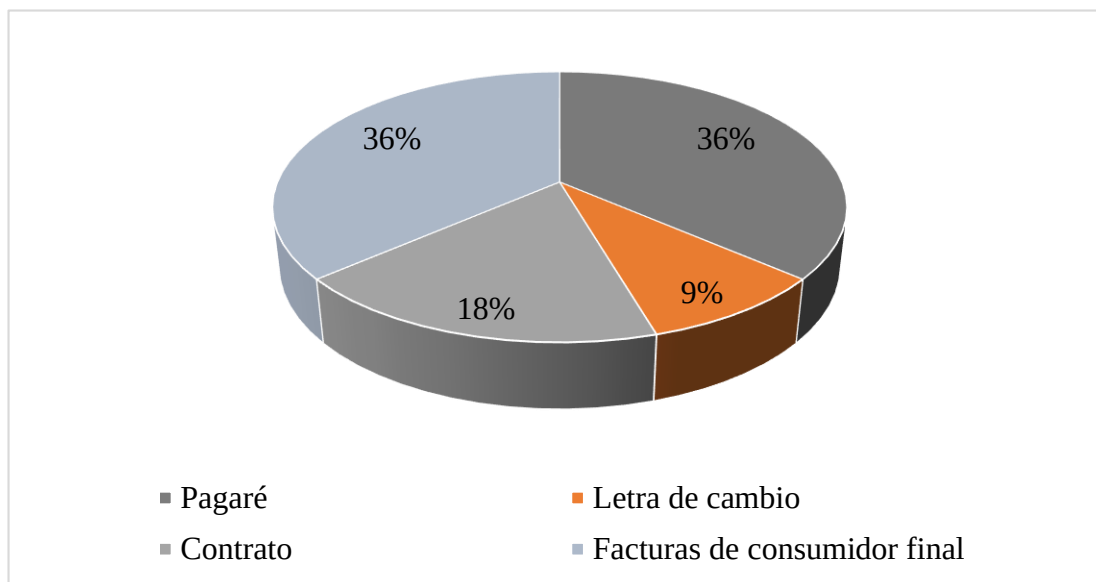
Análisis: Según las personas encuestadas las personas encargadas de realizar negociaciones con los clientes que caen en mora son el vendedor, administradores de cartera, jefe de créditos y cobros y cobradores.

Pregunta 9

9. ¿Qué documentos legales firma el cliente como respaldo del crédito otorgado?

Objetivo: Identificar los documentos que firma el cliente para respaldar el crédito otorgado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Pagaré	4	36%
Letra de cambio	1	9%
Contrato	2	18%
Facturas de consumidor final	4	36%
Total	11	100%



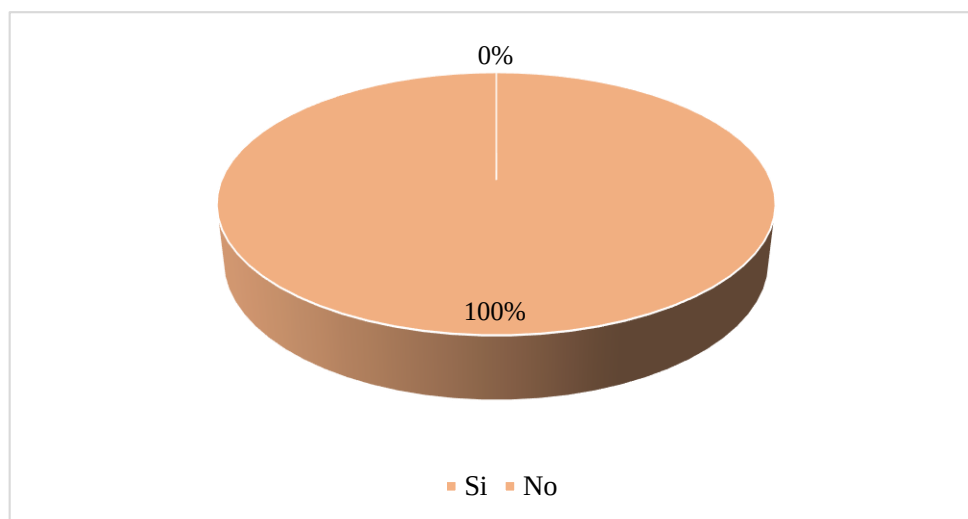
Análisis: Los resultados obtenidos dan a conocer que los documentos que más se utilizan como respaldo del crédito otorgado son el pagaré, facturas de consumidor final, contratos y letras de cambio.

Pregunta 10

10. ¿Conoce las políticas de cobranza de la empresa?

Objetivo: Indagar el nivel de conocimiento de las políticas de cobranza que posee el personal del departamento de créditos y cobros.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%



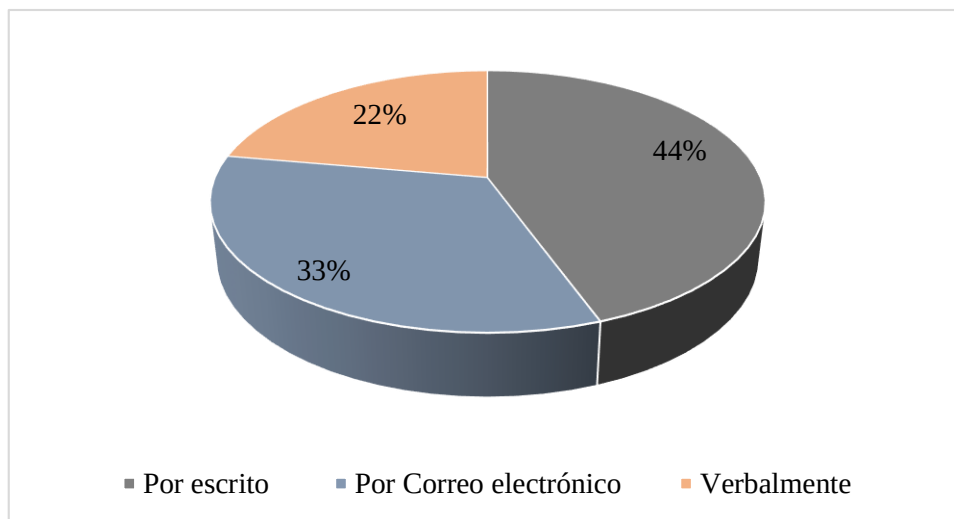
Análisis: Según los datos obtenidos el 100% del personal de créditos y cobranza manifiesta que si conoce las políticas de cobranza que implementa la empresa.

Pregunta 11

11. ¿De qué manera le fueron comunicadas las políticas de cobranza de la empresa?

Objetivo: Identificar los medios por los que le fueron comunicadas las políticas de cobranza al personal del departamento de créditos y cobros.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Por escrito	4	44%
Por Correo electrónico	3	33%
Verbalmente	2	22%
Por teléfono	0	0%
Total	9	100%



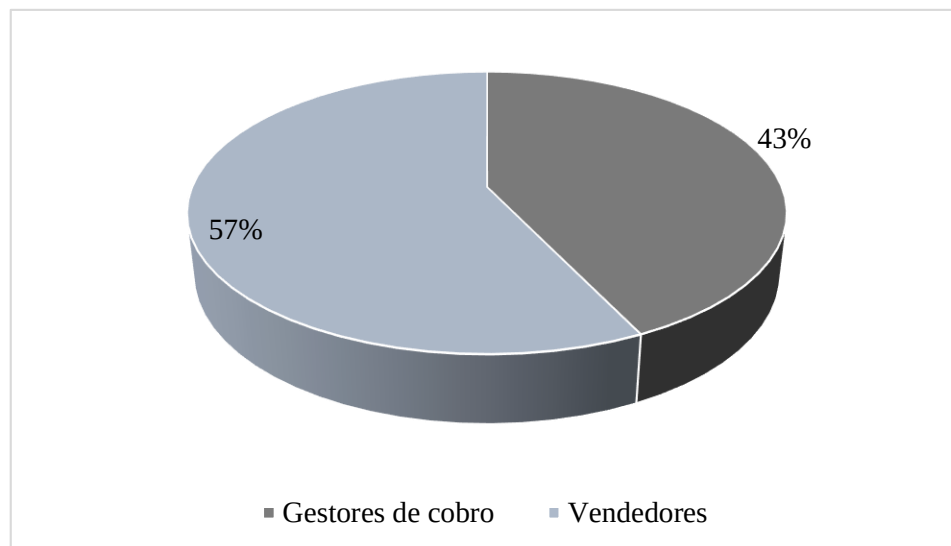
Análisis: Según el personal del departamento de créditos y cobranza los medios por los cuales se le informaron las políticas de cobranza fueron un 44% por escrito, 33% por correo electrónico y 22% de forma verbal.

Pregunta 12

12. ¿Quiénes son los responsables de llevar a cabo el cobro?

Objetivo: Identificar el personal responsable de realizar la cobranza en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gestores de cobro	3	43%
Vendedores	4	57%
Total	7	100%



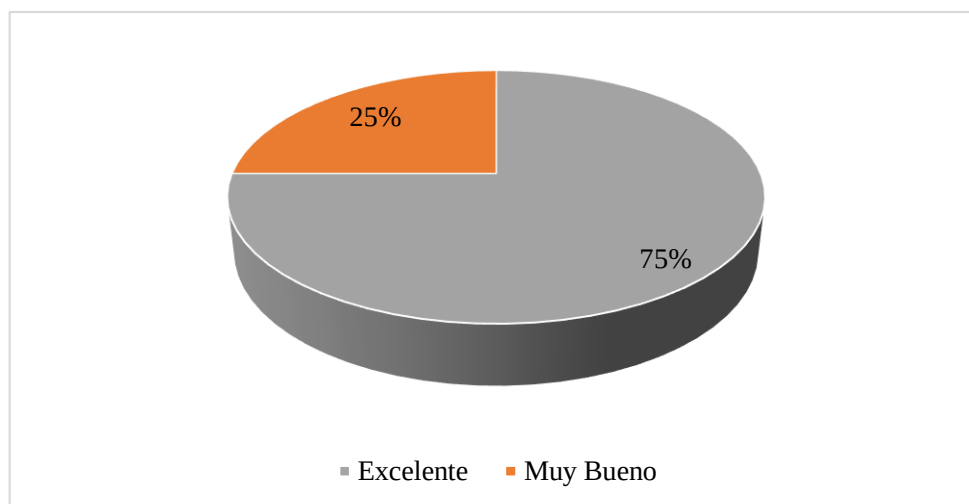
Análisis: El 57% del personal de créditos y cobranza dice que los responsables de realizar el cobro son los vendedores y el 43% manifiesta que son los gestores de cobro quienes realizan la labor de cobranza en la empresa.

Pregunta 13

13. ¿Cómo calificaría el proceso de cobranza que implementa la empresa?

Objetivo: Evaluar la percepción del personal del departamento de créditos y cobros sobre el proceso de cobranza actual que implementa la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	75%
Muy Bueno	1	25%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Necesita mejorar	0	0%
Total	4	100%



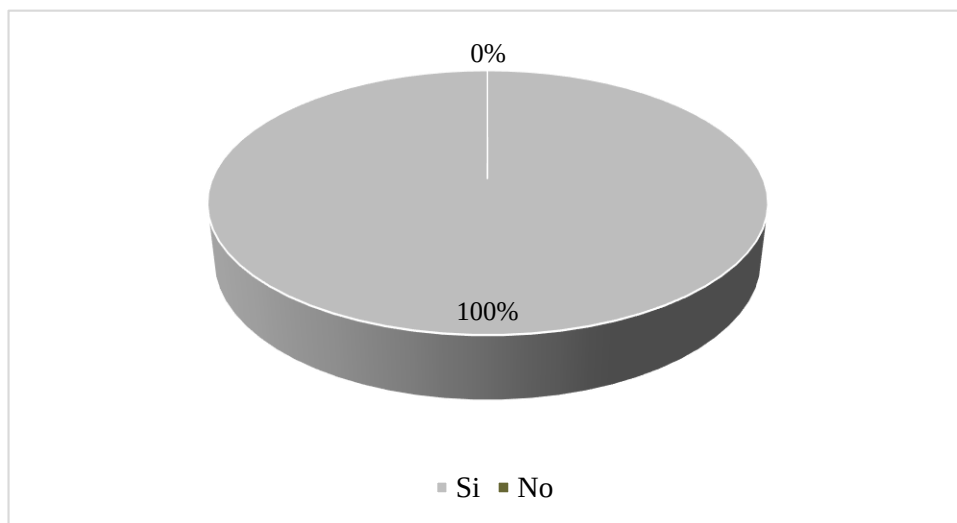
Análisis: El 75% del personal del departamento de créditos y cobros califica el proceso de cobranza que implementa la empresa como excelentes, mientras que un 25% dijo que son muy bueno.

Pregunta 14

14. ¿Considera usted que el proceso de cobranza actual contribuye a alcanzar los objetivos de recuperación de efectivo de la empresa?

Objetivo: Evaluar la incidencia del proceso de cobranza con base al cumplimiento de metas de recuperación del efectivo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%



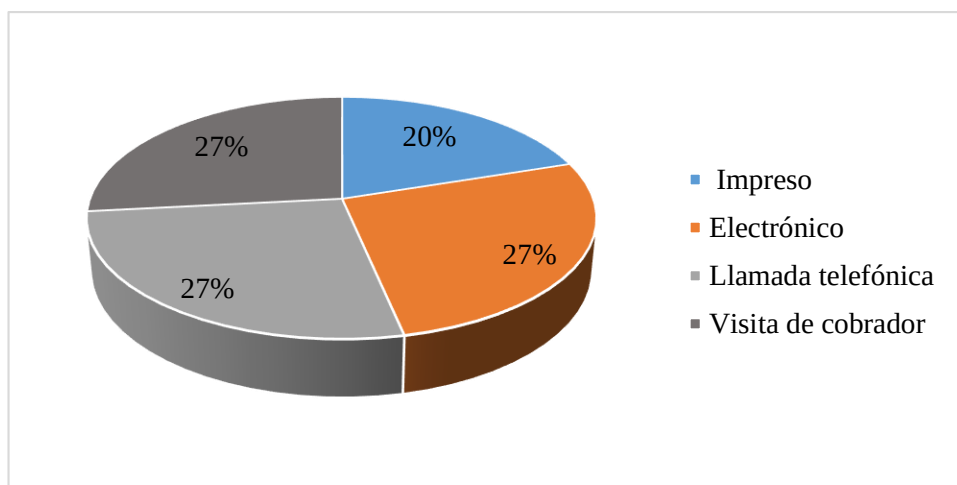
Análisis: Con base a los resultados obtenidos el 100% del personal de créditos y cobranza manifiesta que los procesos de cobranza actual si contribuyen a alcanzar los objetivos de recuperación del efectivo de la empresa.

Pregunta 15

15. ¿Qué medios utiliza para realizar la cobranza?

Objetivo: Identificar los medios que utiliza el departamento de créditos y cobros para realizar el cobro a los clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Impreso	3	20%
Electrónico	4	27%
Llamada telefónica	4	27%
Mensaje de texto	0	0%
Visita de cobrador	4	27%
Total	15	100%



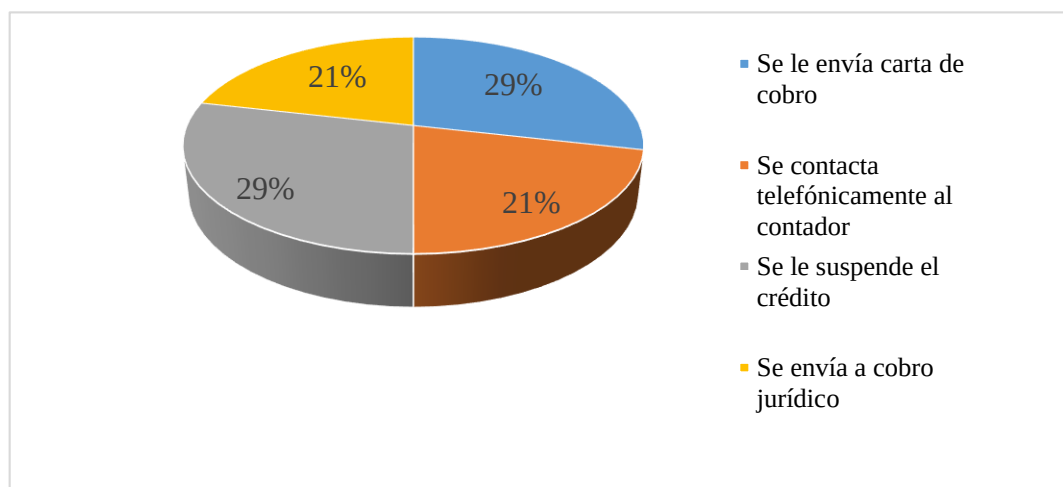
Análisis: De acuerdo a los resultados los medio más utilizados dentro de la empresa para la realización de los cobros son visita del cobrador, llamadas telefónicas, a través de correo electrónico, y un 20% la realiza de forma impresa.

Pregunta 16

16. ¿Qué acciones realiza la empresa cuando un cliente presenta un problema de pago?

Objetivo: Identificar las acciones que realiza el personal de créditos y cobros cuando un clientes presentan atrasos en su fecha de pago.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Se le envía carta de cobro	4	29%
Se contacta telefónicamente al contador	3	21%
Se le suspende el crédito	4	29%
Se envía a cobro jurídico	3	21%
Total	14	100%



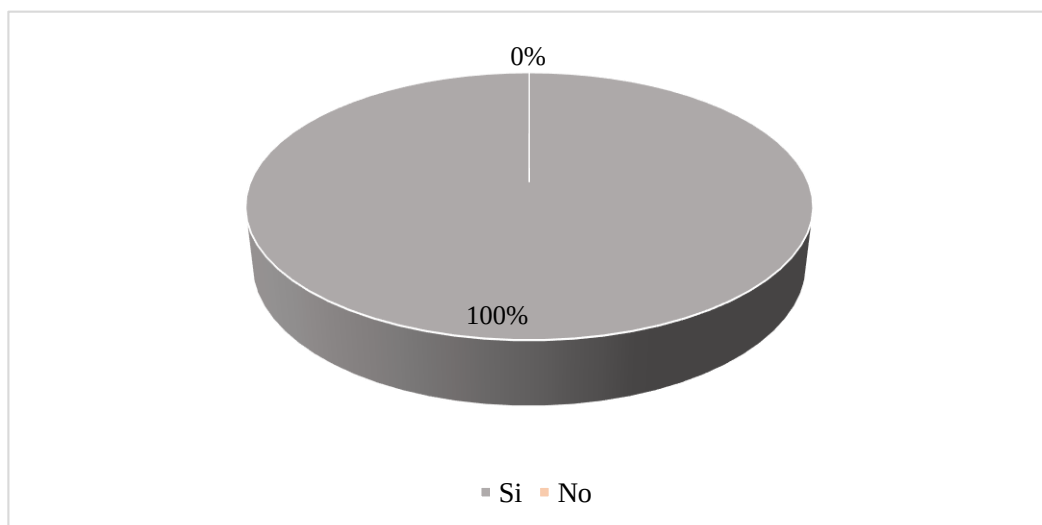
Análisis: Se observa que las acciones que realiza la empresa cuando un cliente presenta un problema de pago son: 29% se le envía una carta de cobro, 29% se le suspende el crédito, 21% se contacta telefónicamente al contador, y un 21% dijo que se envía a cobro jurídico.

Pregunta 17

17. ¿Se hace una cobranza anticipada a la fecha de vencimiento del crédito?

Objetivo: Conocer si proceso de cobro se realiza anticipadamente al vencimiento del plazo del crédito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%



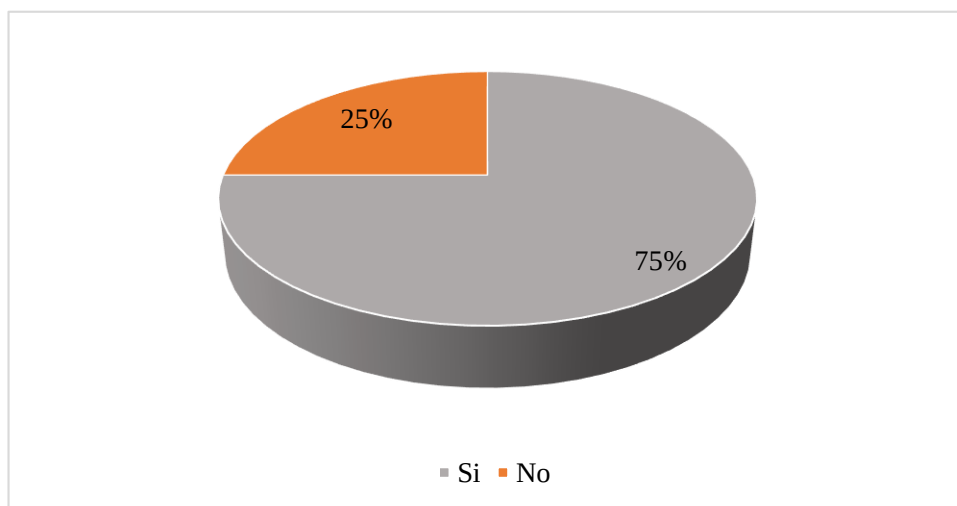
Análisis: Según los datos obtenidos el 100% del personal de créditos y cobranza manifiesta que si se realiza una cobranza anticipada a la fecha de vencimiento.

Pregunta 18

18. ¿En cuanto al pago existe un retraso constante por parte de los clientes?

Objetivo: Identificar la existencia de atrasos en los pagos de los créditos por parte de los clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%



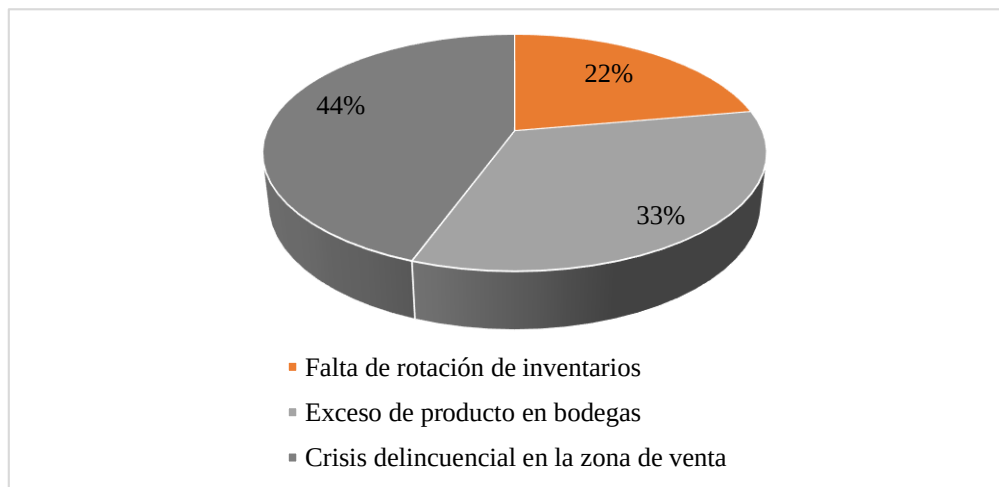
Análisis: Según los resultados obtenidos el 75% afirman que los clientes frecuentemente presentan problemas de pago, mientras que el 25% manifiesta que no existen atrasos de pago por parte de los clientes.

Pregunta 19

19. ¿Qué factores considera usted, que han afectado o están afectando el pago de sus clientes?

Objetivo: Identificar las causas que afectan el pago puntual de los clientes en relación al crédito otorgado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No tiene suficientes cobradores	0	0%
Falta de rotación de inventarios	2	22%
Exceso de producto en bodegas	3	33%
Crisis delincuencia en la zona de venta	4	44%
Producto con sobreprecio	0	0%
Producto no cancelado al cliente	0	0%
Total	9	100%



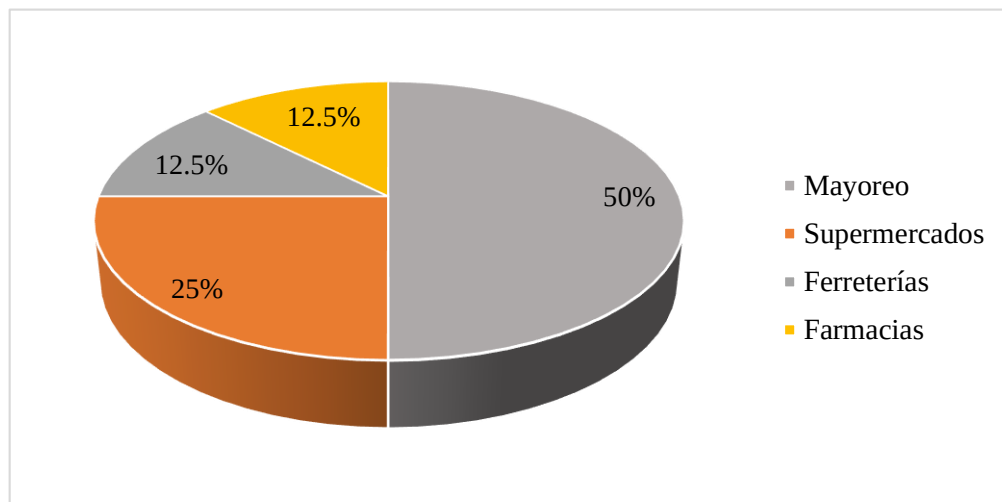
Análisis: Según los encuestados las principales causas de los atrasos de pago de los clientes se debe a la crisis delincuencia en la zona de venta, exceso de producto en la bodega, falta de rotación de inventario.

Pregunta 20

20. ¿Cuáles son los clientes que presentan frecuentemente atrasos en sus pagos?

Objetivo: Identificar los clientes que presentan con frecuencia atrasos en los pagos de su crédito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mayoreo	4	50%
Supermercados	2	25%
Ferreterías	1	12.5%
Farmacias	1	12.5%
Negocios de belleza	0	0%
Institucional	0	0%
Total	8	100%



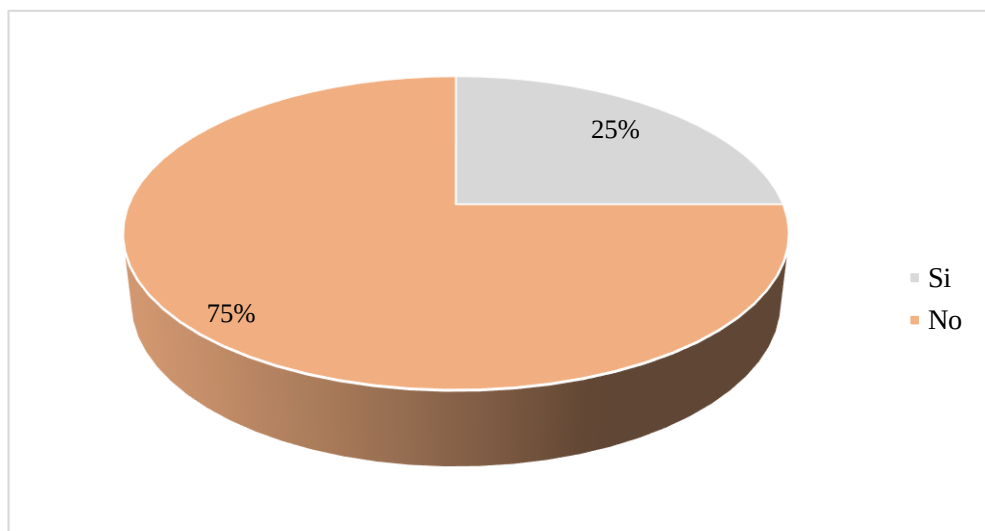
Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos observamos que el tipo de clientes que frecuentemente presentan atraso en sus pagos es con el 50% el canal mayoreo, el 25% supermercados, y el 12.5% ferreterías y farmacias.

Pregunta 21

21. ¿Se lleva un control de las visitas de cobro realizadas de los clientes con saldo en mora?

Objetivo: Identificar los controles de visitas a clientes morosos, por parte del cobrador.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	25%
No	3	75%
Total	4	100%



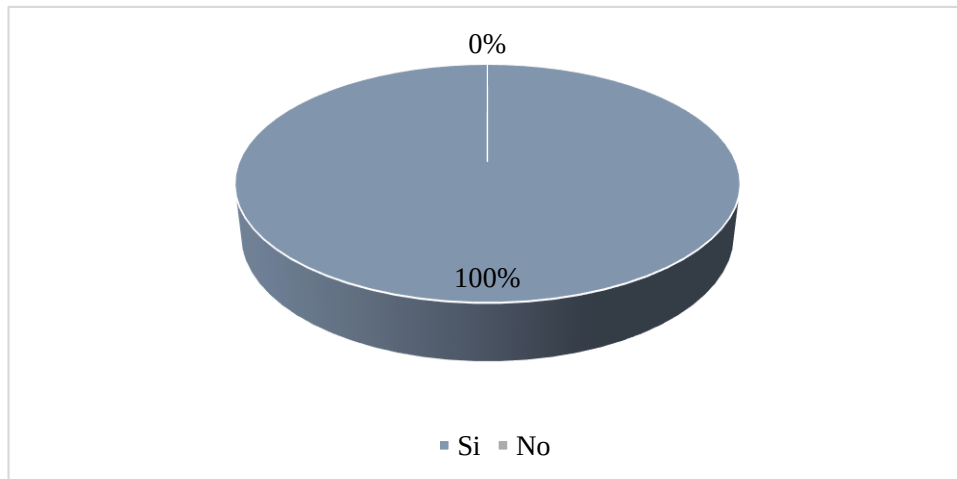
Análisis: Según los resultados el 75% manifiesta que no se realizan un control de las visitas de cobro realizadas de los clientes con saldo en mora, mientras que el 25% afirma que si se realizan.

Pregunta 22

22. ¿Posee controles internos el departamento de créditos que garanticen la recuperación eficaz de sus ventas al crédito?

Objetivo: Indagar sobre la existencia de controles internos en el departamento de créditos y cobros que garanticen la recuperación oportuna del efectivo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%



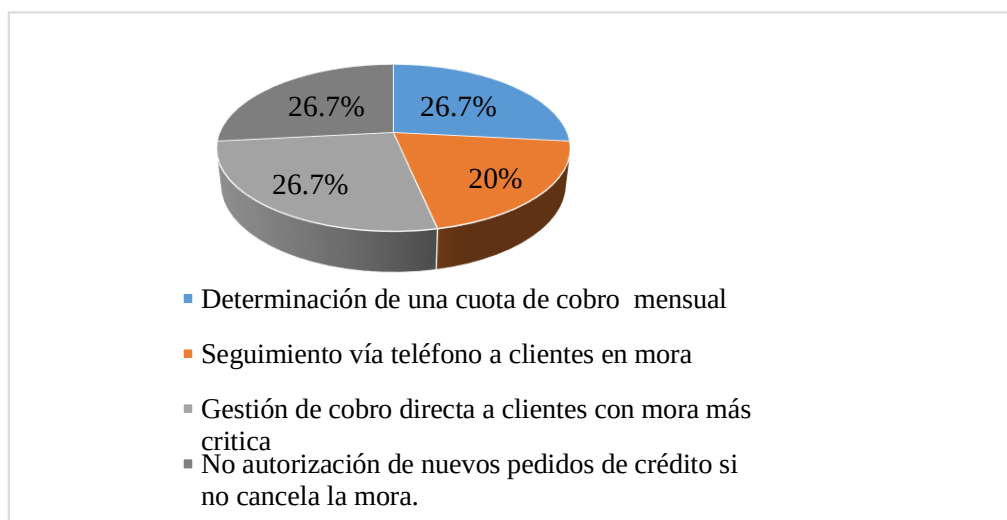
Análisis: Con base a los resultados obtenido el personal del departamento de créditos y cobros afirma que si cuenta con controles internos, para garantizar la recuperación eficaz de efectivo de las ventas al crédito.

Pregunta 23

23. ¿Cuáles son los controles internos que aplica el departamento de créditos para lograr la recuperación oportuna de las ventas al crédito?

Objetivo: Conocer los controles internos que aplica el departamento de créditos para la recuperación del efectivo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Determinación de una cuota de cobro mensual	4	27%
Seguimiento vía teléfono a clientes en mora	3	20%
Gestión de cobro directa a clientes con mora más critica	4	27%
No autorización de nuevos pedidos de crédito, si no cancela la mora	4	27%
Total	15	100%



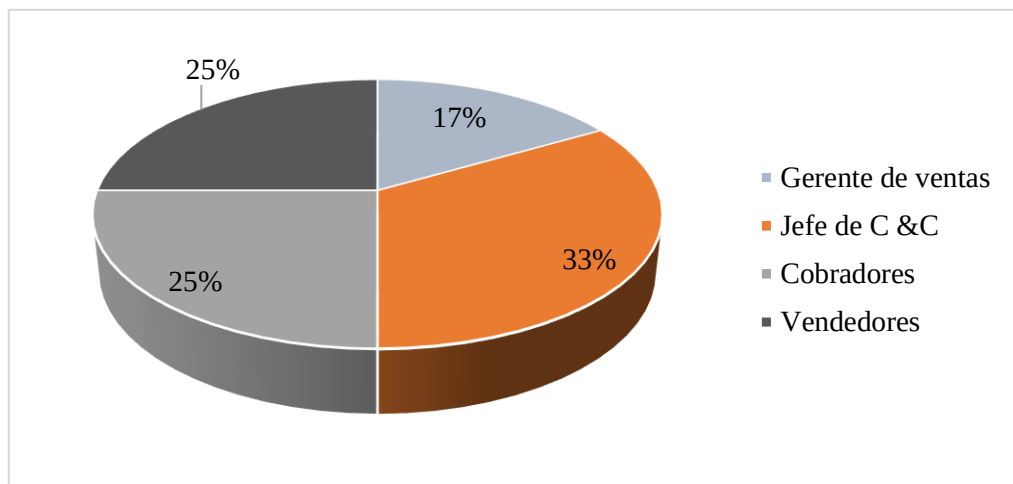
Análisis: El personal de créditos y cobros, afirma que los controles internos que aplica para la recuperación del efectivo son: determinación de una cuota de cobro mensual, gestión de cobro directa a clientes con mora más crítica, no autorización de nuevos pedido de crédito si no cancela la mora, y seguimiento vía teléfono a clientes en mora.

Pregunta 24

24. ¿Quién o quiénes son los encargados de aplicar los controles internos para lograr la recuperación oportuna de las ventas al crédito?

Objetivo: Identificar quienes son los responsables de aplicar los controles internos en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gerente de ventas	2	17%
Jefe de C &C	4	33%
Cobradores	3	25%
Gerencia general	0	0%
Vendedores	3	25%
Total	12	100%



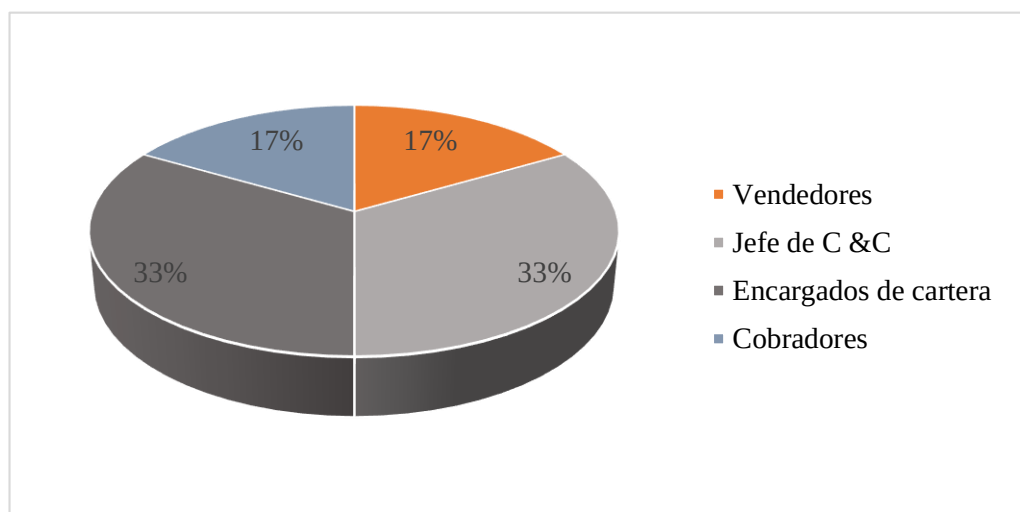
Análisis: Según los datos obtenidos del personal de créditos y cobros, las personas encargadas de aplicar los controles internos para la recuperación del efectivo, es el jefe de créditos y cobros, cobradores, vendedores y el gerente de ventas

Pregunta 25

25. ¿Quién o quienes tiene la custodia de los documentos legales de la venta al crédito?

Objetivo: Identificar quienes son los responsables de resguardar los documentos legales que respaldan la venta al crédito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gerente de ventas	0	0%
Vendedores	2	17%
Jefe de C &C	4	33%
Gestor de cobro	0	0%
Encargados de cartera	4	33%
Cobradores	2	17%
Total	12	100%



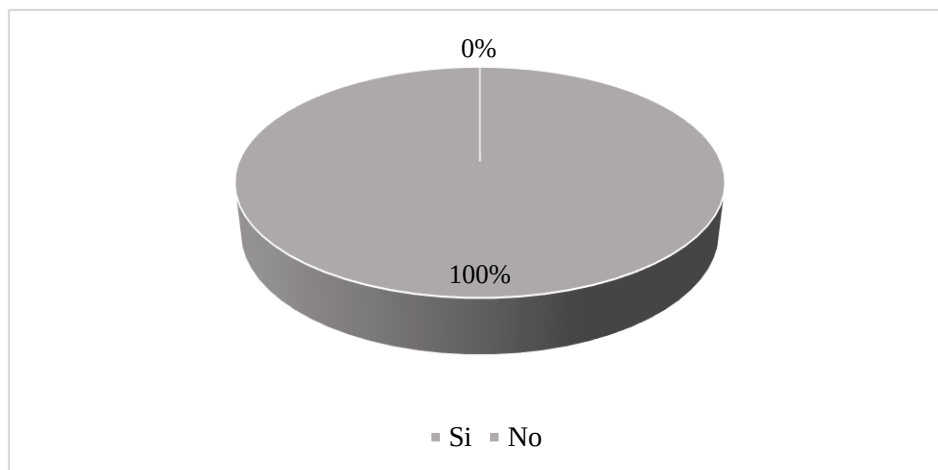
Análisis: Según los datos anteriores las personas encargadas de resguardar los documentos legales que respaldan los créditos otorgados, es el jefe de créditos y cobros, los administradores de cartera, vendedores y cobradores.

Pregunta 26

26. ¿Posee estructura organizativa el departamento de créditos y cobros de la empresa?

Objetivo: Identificar la existencia de una estructura organizativa en el departamento de créditos y cobros.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%



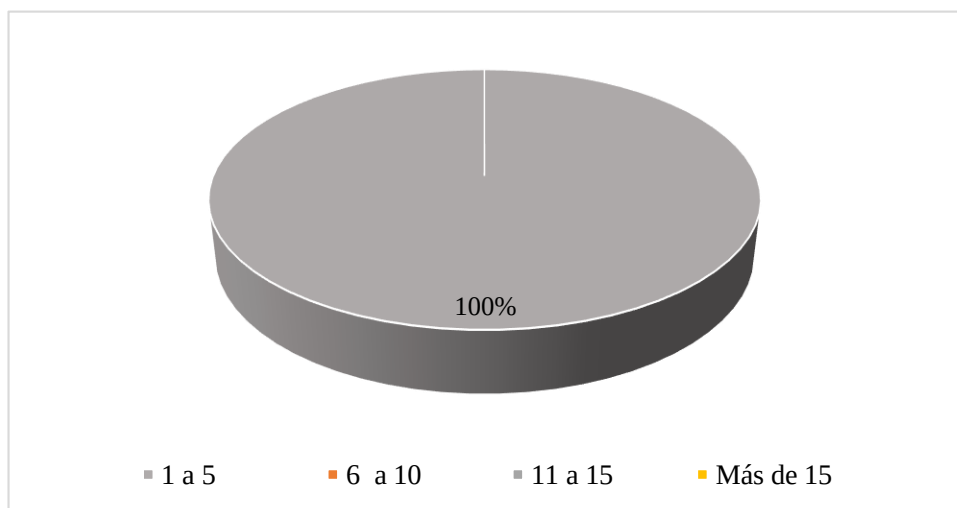
Análisis: El 100% del personal de créditos y cobros, afirma que el departamento de créditos y cobros si cuenta con una estructura organizativa que se encarga de analizar, y aprobar dichos créditos.

Pregunta 27

27. ¿Cuántas personas conforman el departamento de créditos & cobros?

Objetivo: Conocer el número de personal que conforma el departamento de créditos y cobros.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5	4	100%
6 a 10	0	0%
11 a 15	0	0%
Más de 15	0	0%
Total	4	100%



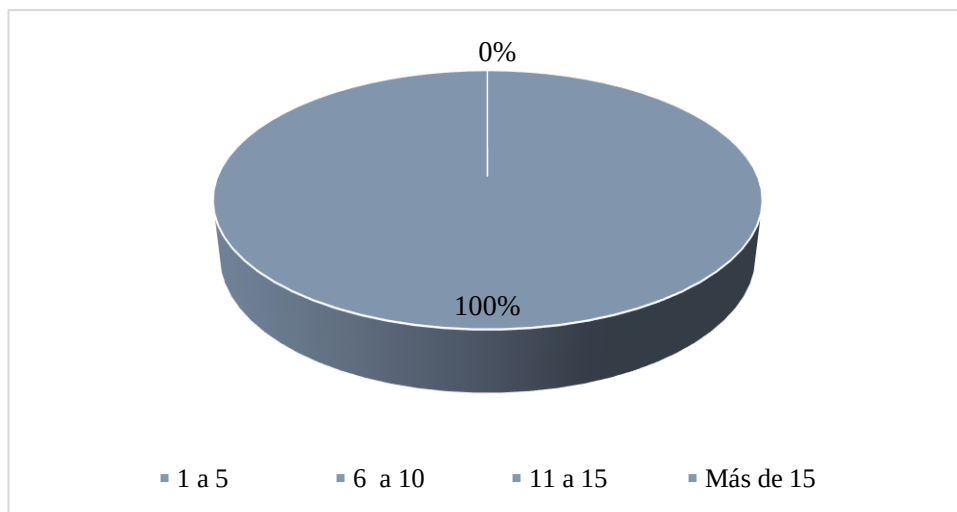
Análisis: El 100% del personal de créditos y cobros afirma que la cantidad de personas que conforman el departamento están en la escala de 1 a 5, quienes son los encargados de estar pendientes de todas las operaciones de créditos y cobros de la empresa.

Pregunta 28

28. ¿Cuántos gestores de cobro tiene el departamento de créditos & cobros?

Objetivo: Conocer la cantidad de cobradores que tiene departamento de créditos y cobros.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5	0	0%
6 a 10	4	100%
11 a 15	0	0%
Más de 15	0	0%
Total	4	100%



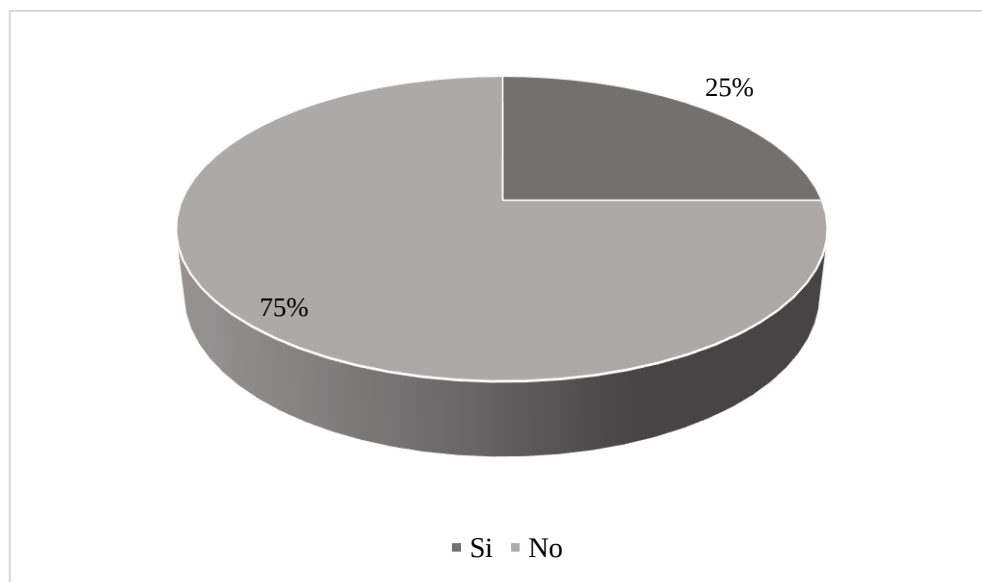
Análisis: Según los resultados las personas encuestadas afirman que la empresa cuenta de 6 a 10 gestores de cobro que son los encargados de realizar la cobranza.

Pregunta 29

29. ¿Considera que la cantidad de cobradores son suficientes?

Objetivo: Evaluar la eficiencia de los cobradores que tiene actualmente la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	25%
No	3	75%
Total	4	100%



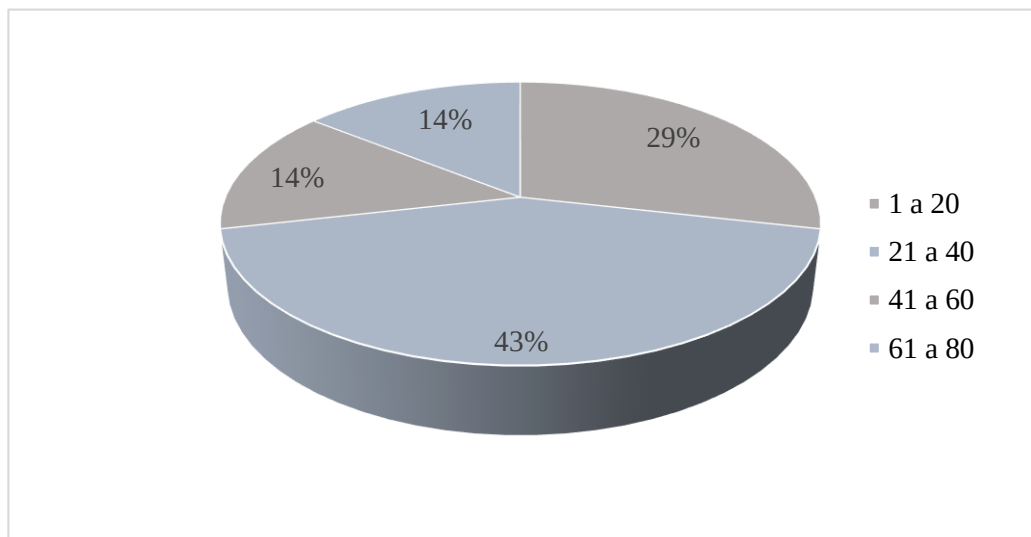
Análisis: El 75% del personal de créditos y cobros afirma que la cantidad de cobradores de la empresa no son suficiente para cubrir la cantidad de clientes que tiene la empresa en todo el país; es importante resaltar que ellos también realizan las ventas; y solo el 25% afirma que si son suficientes.

Pregunta 30

30. ¿Cuántos clientes están asignados por cobrador?

Objetivo: Conocer la cantidad de clientes que están asignados por cobrador.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 a 20	2	29%
21 a 40	3	43%
41 a 60	1	14%
61 a 80	1	14%
Más de 80	0	0%
Total	7	100%



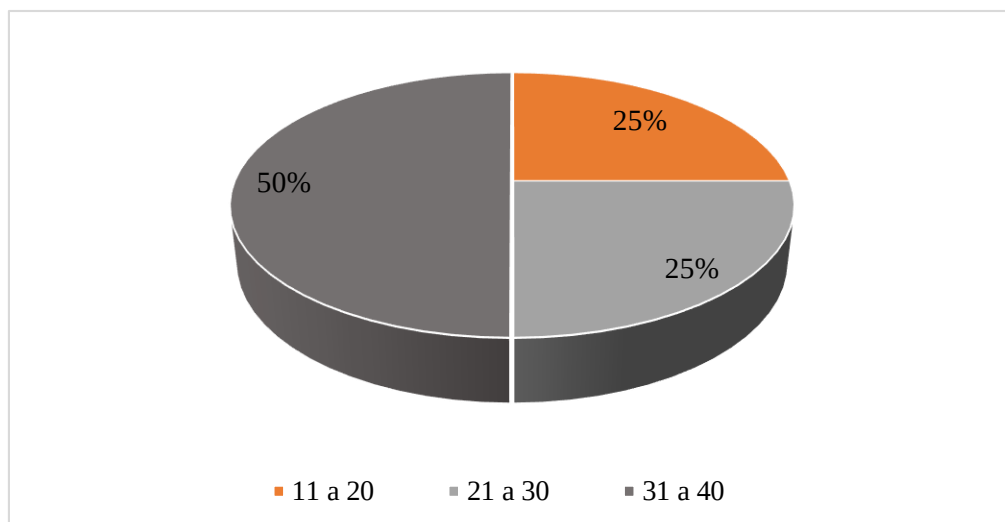
Análisis: Con base a los resultados obtenidos podemos observar que la cantidad de clientes asignados por cada cobrador es variable el 43% dijo son asignados de 21 a 40 clientes, el 29% de 1 a 20 clientes y el 14% de 41 a 60 clientes y el otro 14% de 61 a 80 clientes.

Pregunta 31

31. ¿Cuántos clientes por ruta se le entregan a la semana al cobrador?

Objetivo: Conocer la cantidad de clientes que se le asignan al vendedor semanalmente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 a 10	0	0%
11 a 20	1	25%
21 a 30	1	25%
31 a 40	2	50%
Más de 40	0	0%
Total	4	100%



Análisis: Según la información obtenida la cantidad de clientes que se le asigna semanalmente al vendedor, es variable ya que el 50% afirma ser de 31 a 40 clientes, el 25% afirma ser de 21 a 30 clientes y la otra cuanta mitad afirma que son de 11 a 20 clientes por ruta.

Vendedores / Cobradores

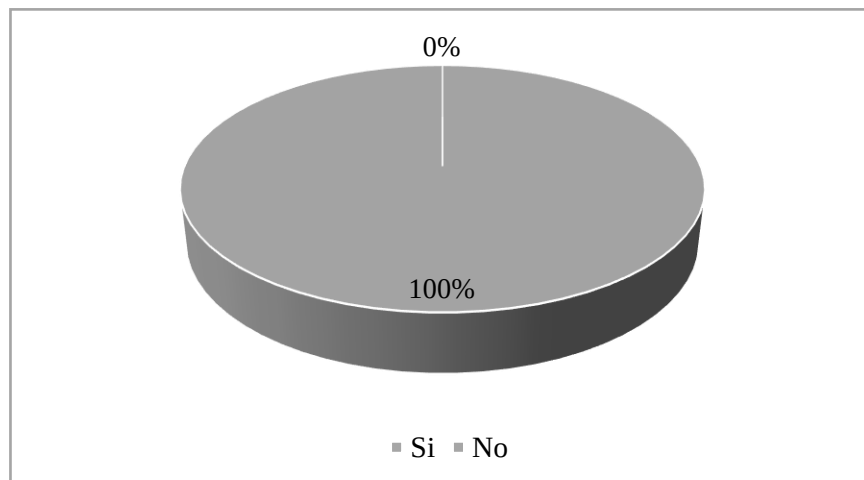
Tabulación y análisis de datos obtenidos de la encuesta realizada a los vendedores.

Pregunta 1

1. ¿La empresa posee políticas de venta al crédito?

Objetivo: Conocer si la empresa tiene lineamientos para llevar a cabo la venta al crédito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%



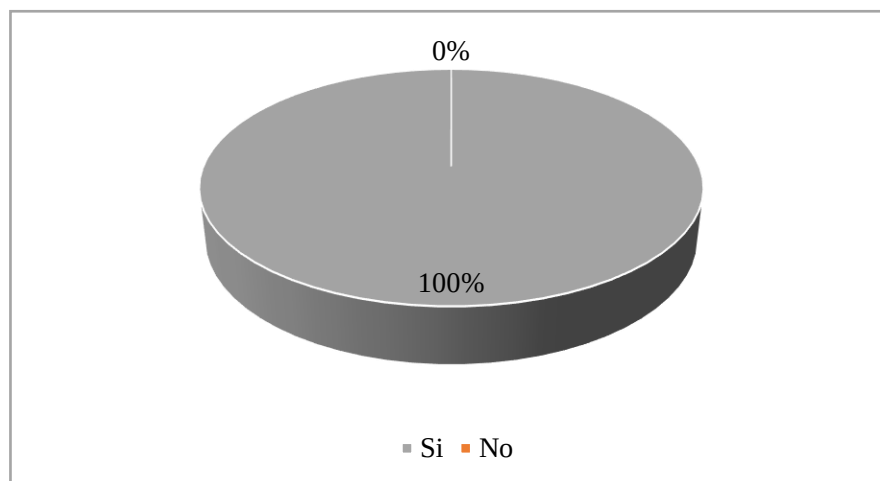
Análisis: Se observa que el 100% de la fuerza de venta, asegura que la empresa cuenta con políticas de venta al crédito.

Pregunta 2

2. ¿Conoce las políticas de venta al crédito?

Objetivo: Indagar el nivel de conocimiento de los vendedores sobre las políticas de venta al créditos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%



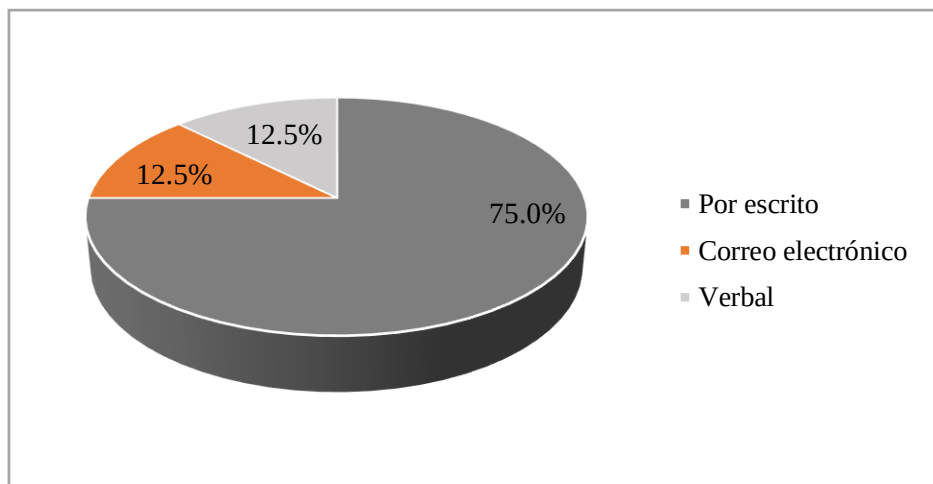
Análisis: Según los resultados el 100% de los vendedores afirman que si conoce las políticas de venta al crédito que implementa la empresa.

Pregunta 3

3. ¿De qué manera le fueron comunicadas las políticas de venta al crédito de la empresa?

Objetivo: Identificar los medios por los que le fueron comunicadas las políticas de venta al crédito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Por escrito	6	75%
Correo electrónico	1	12.5%
Verbal	1	12.5%
Teléfono	0	0%
Otros	0	0%
Total	8	100%



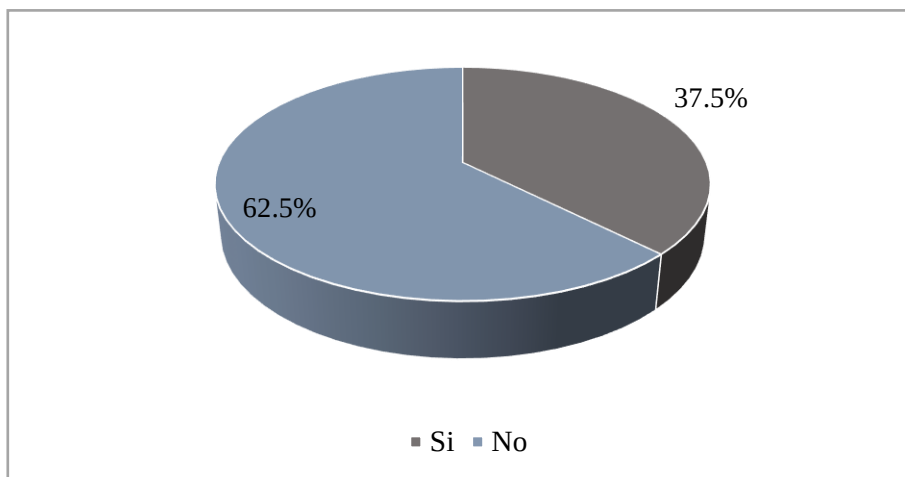
Análisis: Según la información recolectada de los vendedores encuestados, los medios por los cuales se les dieron a conocer las políticas de venta al crédito, fue el 75% de forma escrita y el 12.5% se les comunico de manera verbal y a través de correo electrónico.

Pregunta 4

4. ¿Existen atrasos en la aprobación de los créditos?

Objetivo: Indagar sobre la existencia de atrasos en la aprobación de los créditos en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	37.5%
No	5	62.5%
Total	8	100%



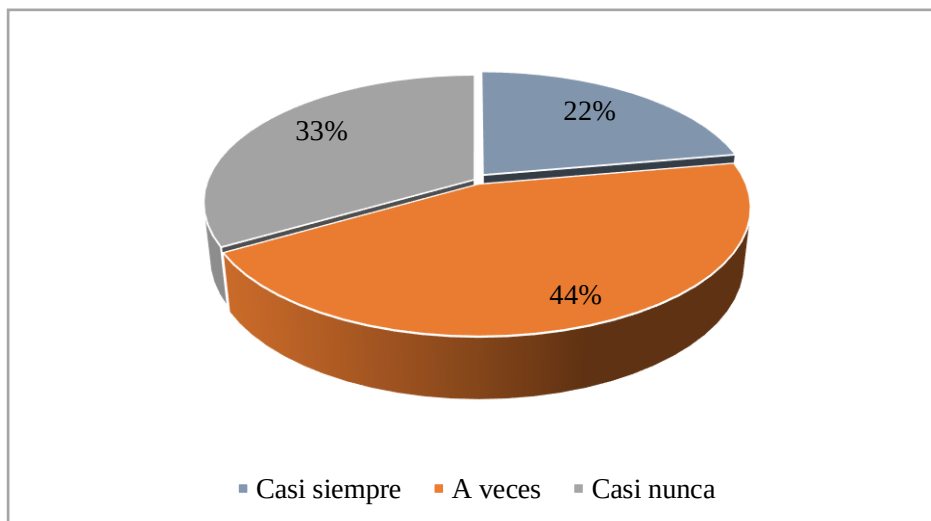
Análisis: De las personas encuestadas el 62.5% menciona que si existen atrasos en la aprobación de los créditos, mientras que un 37.5% afirma que no existen atrasos en su aprobación.

Pregunta 5

5. ¿Con que frecuencia le han afectado en su trabajo?

Objetivo: Identificar si los atrasos en la aprobación de los créditos influyen en el trabajo de los vendedores.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	22%
A veces	4	44%
Casi nunca	3	33%
Nunca	0	0%
Total	9	100%



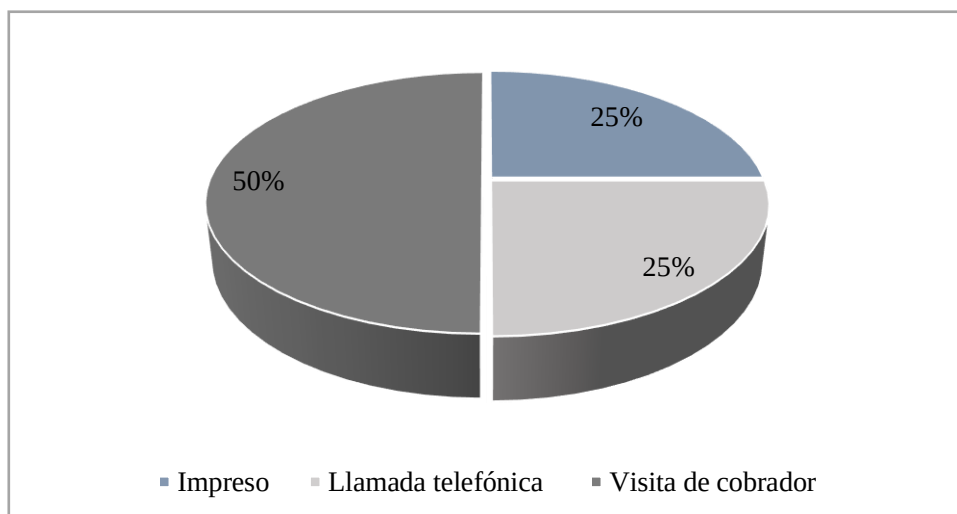
Análisis: Según los resultados el trabajo de la fuerza de ventas se ve afectado por los atrasos en la aprobación de los créditos en un 44% a veces, 33% casi nunca y un 22% a veces.

Pregunta 6

6. ¿Por qué medios informa al cliente el estado actual de su crédito?

Objetivo: Identificar los medios que utilizan los vendedores para informar al cliente el estado actual del crédito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Impreso	2	25%
Electrónico	0	0%
Llamada telefónica	2	25%
Mensaje de texto	0	0%
Visita de cobrador	4	50%
Total	8	100%



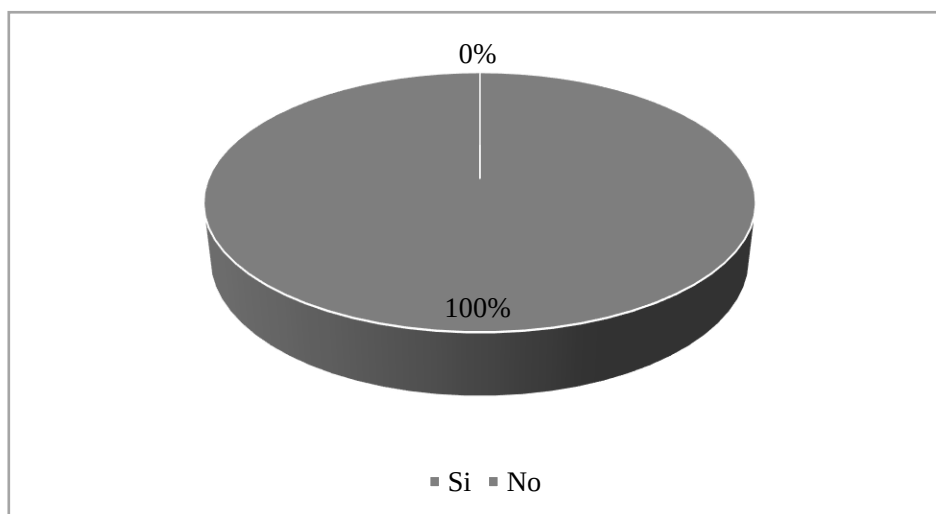
Análisis: Se observa que los medios que utilizan los vendedores para informar el estado actual del crédito a sus clientes son en un 50% visita de cobrador, medios impreso y llamadas telefónicas.

Pregunta 7

7. ¿Realiza usted negociaciones con clientes que caen en mora crediticia?

Objetivo: Identificar el nivel de involucramiento que tienen los vendedores en las negociaciones con los clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%



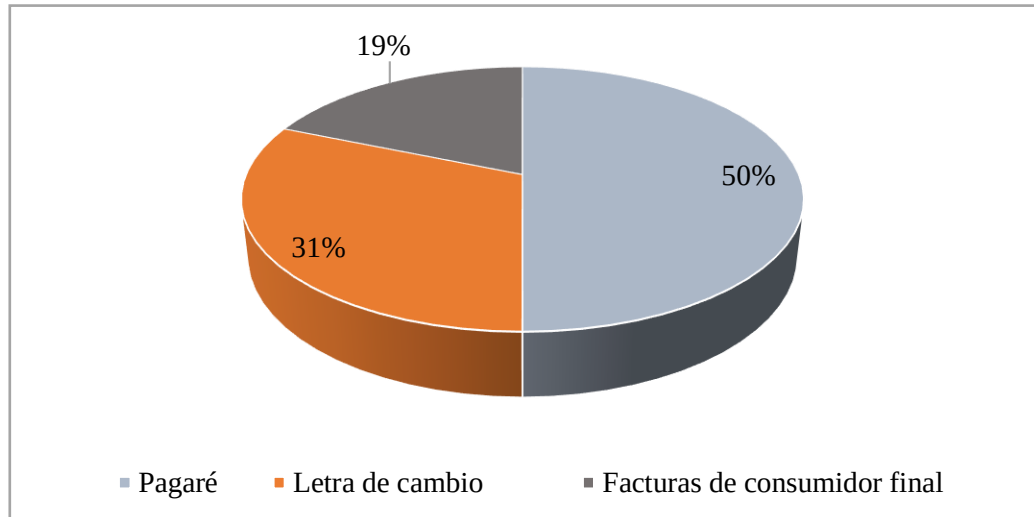
Análisis: Según la información obtenida de la investigación la fuerza de ventas en su totalidad realizan negociaciones con los clientes, ya que son ellos los que realizan la labor de cobranza y por lo tanto, tienen un contacto más directo con los clientes.

Pregunta 8

8. ¿Qué documentos legales firma el cliente como respaldo del crédito otorgado?

Objetivo: Identificar cuáles son los documentos que la empresa utiliza como respaldo del crédito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Pagaré	8	50%
Letra de cambio	5	31%
Contrato	0	0%
Facturas de consumidor final	3	19%
Total	16	100%



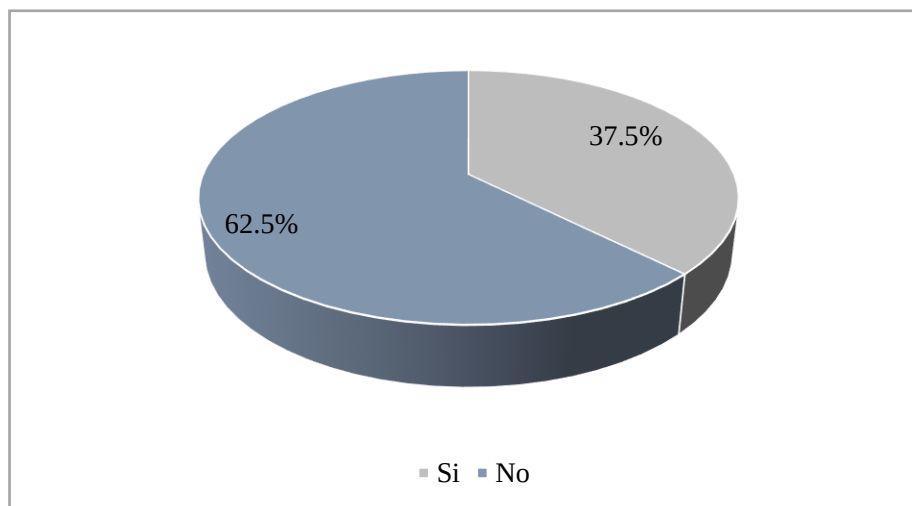
Análisis: Según los datos obtenidos de la fuerza de ventas los documentos legales que firma el cliente como respaldo de la venta al crédito con 50%, pagare, 31% letra de cambio, 19% facturas de consumidor final.

Pregunta 9

9. ¿Conoce el expediente de cada cliente que está a su cargo?

Objetivo: Identificar el grado de conocimiento de los vendedores sobre la información del expediente del cliente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	37.5%
No	5	62.5%
Total	8	100%



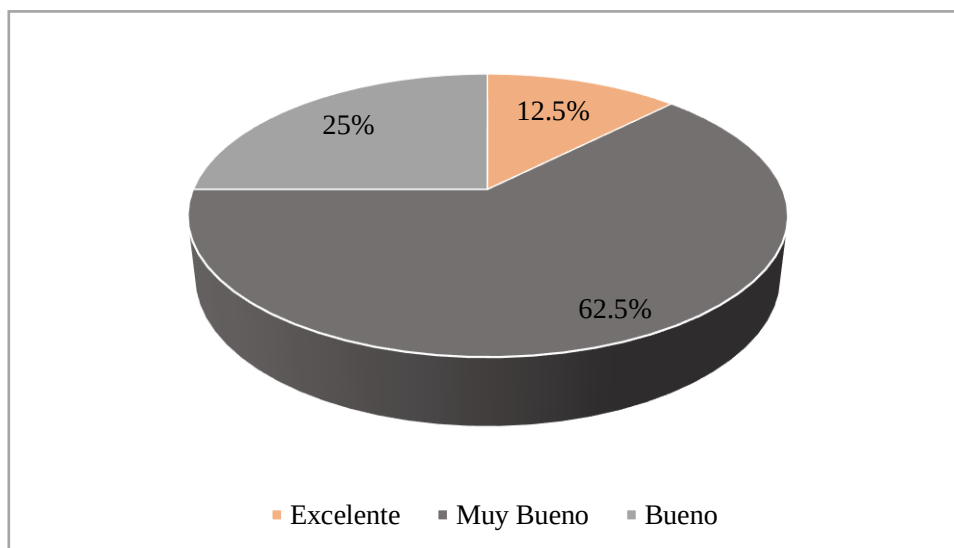
Análisis: Los resultados obtenidos demuestran que del total de la fuerza de ventas el 62.5% no conoce el expediente del cliente, mientras que un 37.5% afirma conocerlo.

Pregunta 10

10. ¿Cómo califica los controles que implementa para lograr la recuperación efectiva?

Objetivo: Evaluar el control que implementa el departamento de créditos para la recuperación del efectivo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	12.5%
Muy Bueno	5	62.5%
Bueno	2	25%
Regular	0	0%
Necesita mejorar	0	0%
Total	8	100%



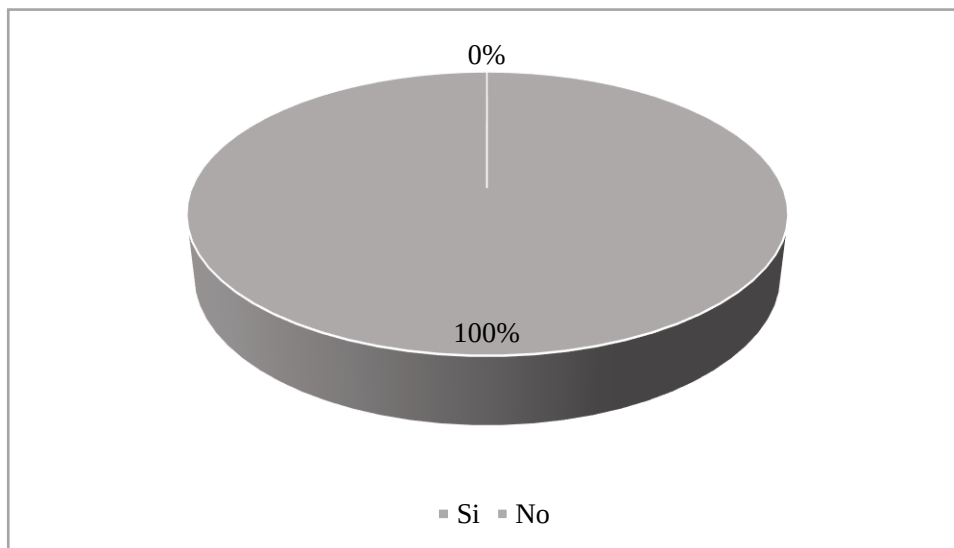
Análisis: Se observa que la fuerza de ventas califica los controles que se implementa para la recuperación del efectivo como 62.5% muy buenos, 25% bueno y un 12.5% los califica excelente.

Pregunta 11

11. ¿Conoce las políticas de cobranza de la empresa?

Objetivo: Indagar el nivel de conocimiento de las políticas de cobranza que posee el personal de ventas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%



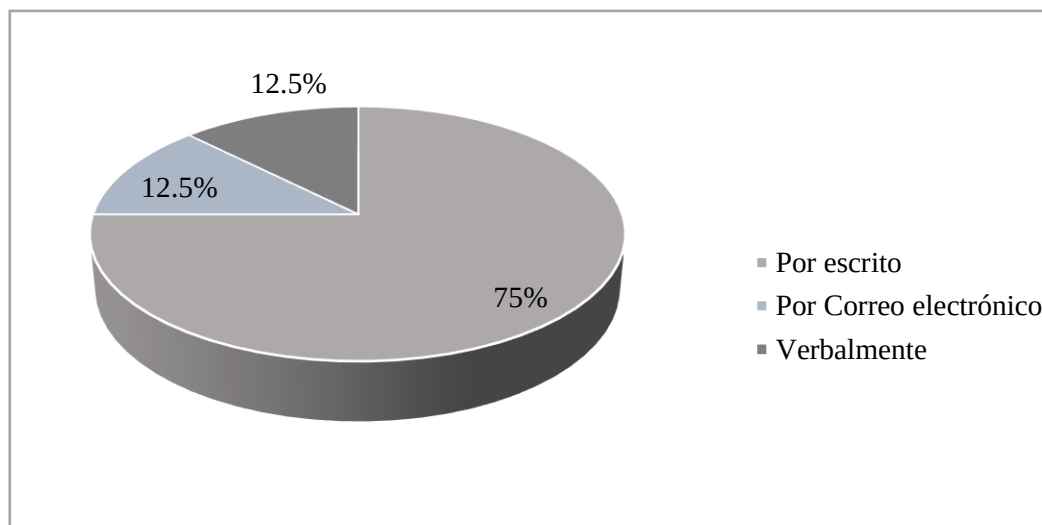
Análisis: Según los resultados obtenidos la fuerza de ventas afirma conocer las políticas de cobranza que implementa la empresa.

Pregunta 12

12. ¿De qué manera le fueron comunicadas las políticas de cobranza de la empresa?

Objetivo: Identificar los medios por los que le fueron comunicadas las políticas de cobranza a los vendedores.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Por escrito	6	75%
Por Correo electrónico	1	12.5%
Verbalmente	1	12.5%
Por teléfono	0	0%
Otros	0	0%
Total	8	100%



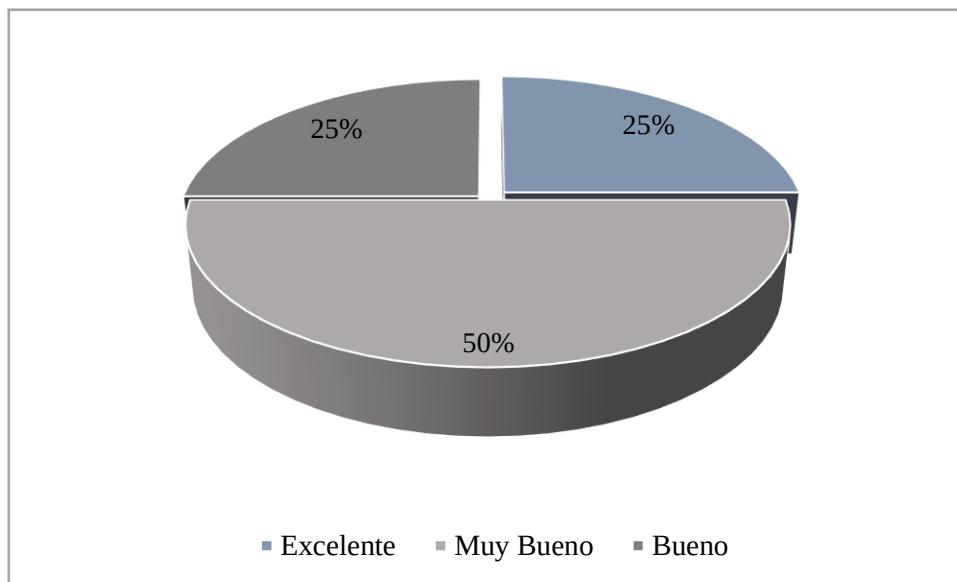
Análisis: Según los datos obtenidos de los vendedores los medios por los cuales se les dieron a conocer las políticas de cobranza de la empresa fue un 75% por escrito, un 12.5% fue de forma verbal y por correo electrónico.

Pregunta 13

13. ¿Cómo calificaría el proceso de cobranza que implementa la empresa?

Objetivo: Evaluar la percepción de los vendedores sobre el proceso de cobranza actual que implementa la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	25%
Muy Bueno	4	50%
Bueno	2	25%
Regular	0	0%
Necesita mejorar	0	0%
Total	8	100%



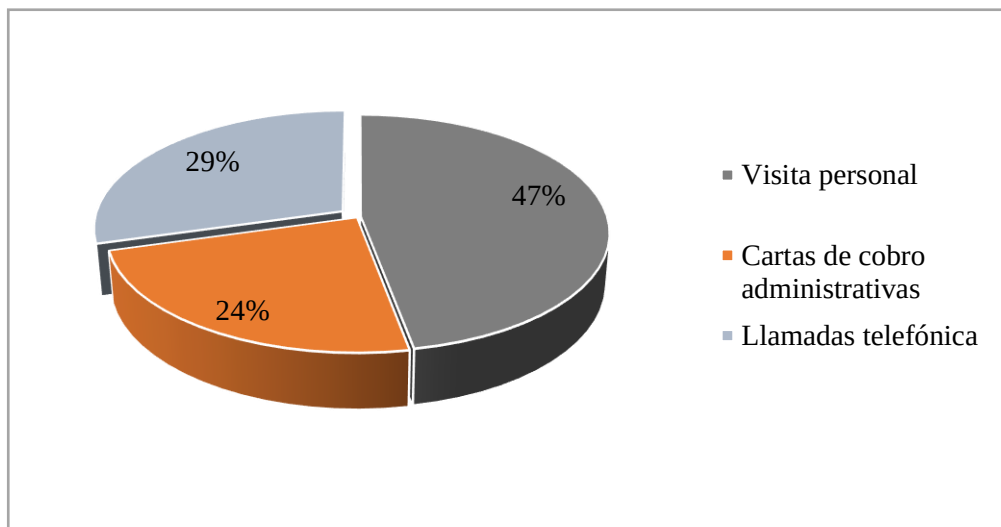
Análisis: Se observa que el 50% del personal de ventas califica los procesos de cobranza como muy bueno, mientras que un 25% lo califica como excelente y el otro 25% lo califica como bueno.

Pregunta 14

14. ¿Cuáles son los medios que utiliza para realizar el cobro?

Objetivo: Identificar los medios que utilizan los vendedores para realizar el cobro a los clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Visita personal	8	47%
Cartas de cobro administrativas	4	24%
Llamadas telefónica	5	29%
Mensaje de texto	0	0%
Total	17	100%



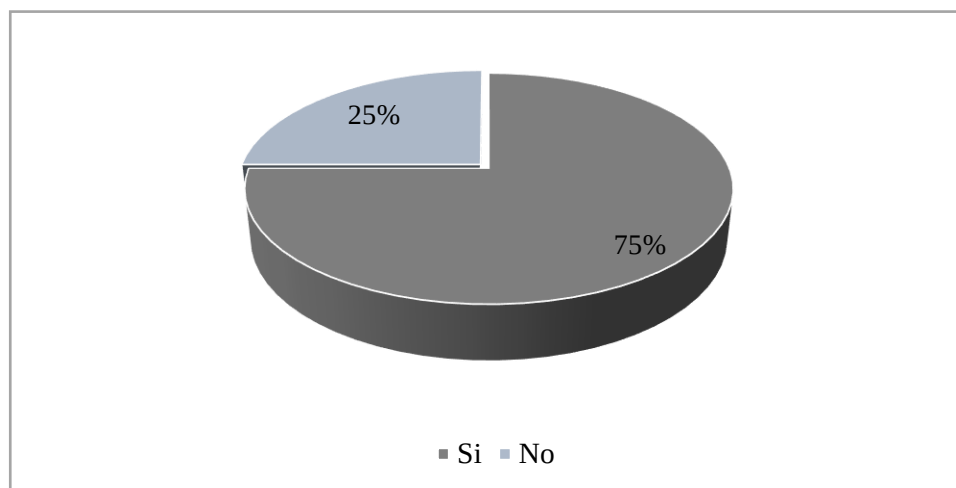
Análisis: Según muestra la gráfica los medios que utilizan los vendedores para realizar el cobro a sus clientes es a través de diferentes medios como: 47% visita personal, 29% llamadas telefónicas y 24% cartas de cobro administrativas.

Pregunta 15

15. ¿Considera usted que el proceso de cobranza actual contribuye a alcanzar los objetivos de recuperación de créditos de la empresa?

Objetivo: Evaluar la incidencia del proceso de cobranza con base al cumplimiento de objetivos de recuperación del efectivo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75%
No	2	25%
Total	8	100%



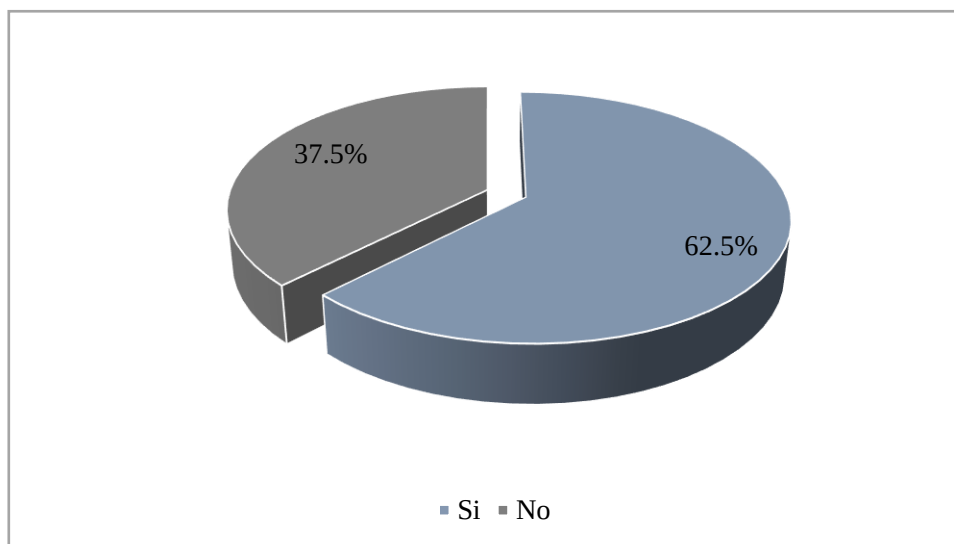
Análisis: La información proporcionada por el personal de ventas, refleja que el 75% manifiesta que el proceso de cobranza actual si contribuye a alcanzar los objetivos de recuperación del efectivo de las ventas al crédito, mientras que el 25% manifiesta que no contribuyen a lograr los objetivos de recuperación.

Pregunta 16

16. ¿En cuanto al pago existe un retraso constante por parte de los clientes?

Objetivo: Identificar la existencia de atrasos en los pagos de los créditos por parte de los clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	62.5%
No	3	37.5%
Total	8	100%



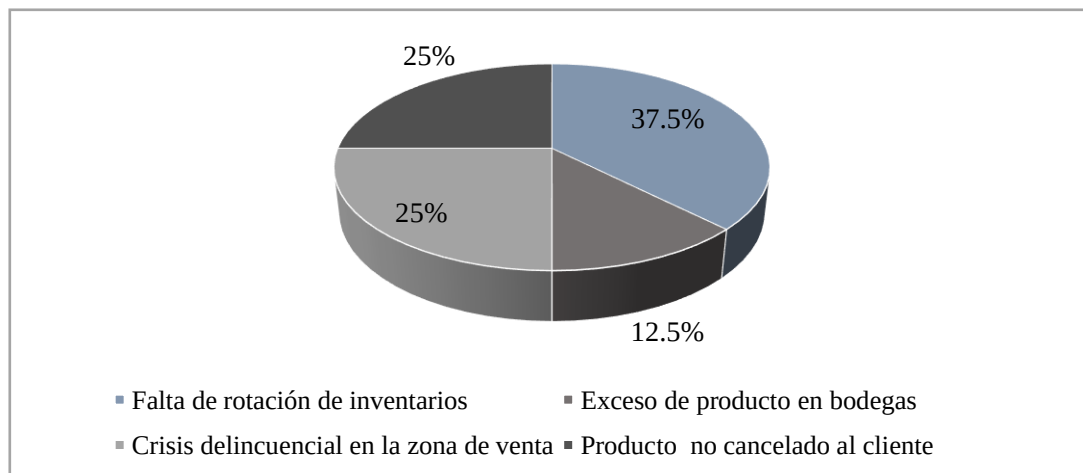
Análisis: Según muestra la gráfica el 63% del personal de ventas manifiesta que si existen retrasos de pago por parte de los clientes, mientras que el 38% manifiesta que no existen dichos atrasos de pago.

Pregunta 17

17. ¿Qué factores considera usted, que han afectado o están afectando el pago de sus clientes?

Objetivo: Identificar las causas que afectan el pago puntual de los clientes en relación al crédito que poseen.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Falta de rotación de inventarios	3	37.5%
Exceso de producto en bodegas	1	12.5%
Crisis delincucional en la zona de venta	2	25%
Producto con sobreprecio	0	0%
Producto no cancelado al cliente	2	25%
Total	8	100%



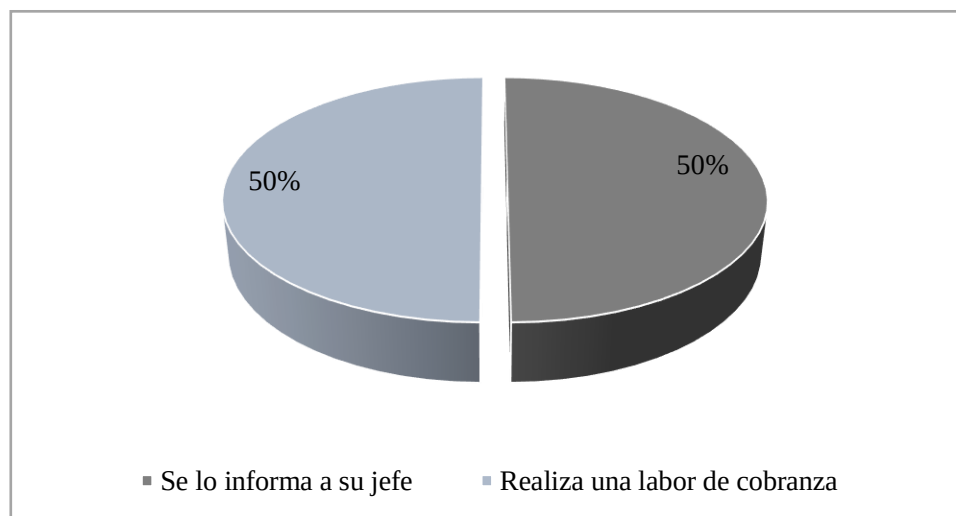
Análisis: Según manifiesta la fuerza de ventas los factores que afecta el pago puntual de los clientes son en un 37.5% la falta de rotación de inventario, 25% la crisis delincuencia de la zona de venta, 25% producto no cancelado al cliente y 12.5% el exceso de producto bodega.

Pregunta 18

18. ¿Qué hace cuando un cliente presenta un retraso en su fecha de pago?

Objetivo: Identificar las acciones que realiza el vendedor cuando los clientes presentan atrasos en su fecha de pago.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Se lo informa a su jefe	4	50%
Realiza una labor de cobranza	4	50%
No hace nada	0	0%
Deja que el departamento de créditos se encargue	0	0%
Detiene la venta al cliente	0	0%
Total	8	100%



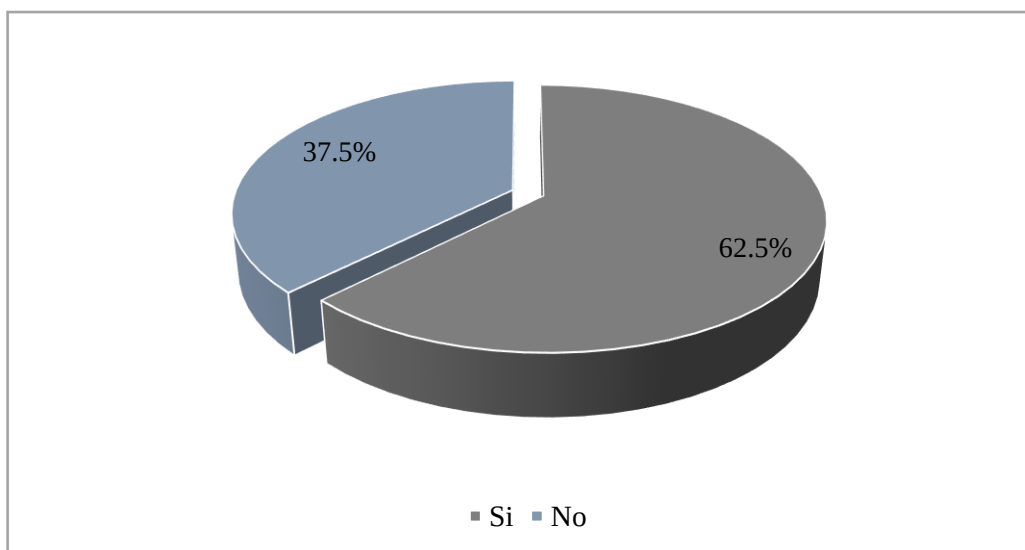
Análisis: La fuerza de ventas manifiesta que cuando un cliente presenta un retraso de pago en la fecha establecida, lo que hace es informar al jefe y al mismo tiempo también realizar la una labor de cobranza.

Pregunta 19

19. ¿Los requisitos establecidos en las políticas de venta al crédito se exigen a todos los clientes?

Objetivo: Identificar si existe excepción en la aplicación de las políticas de venta al crédito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	62.5%
No	3	37.5%
Total	8	100%



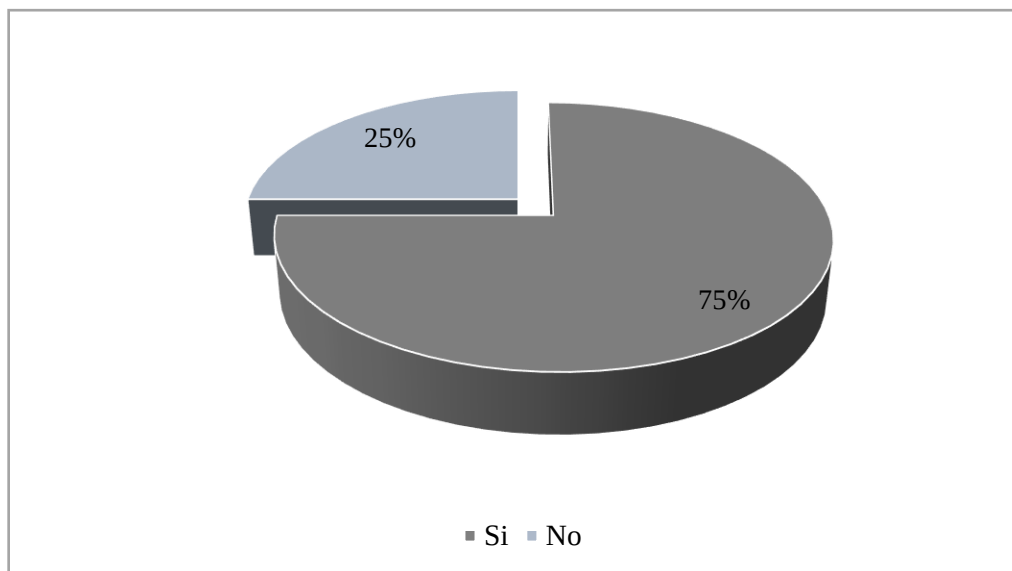
Análisis: Según la información reflejada en la gráfica un 62.5% del personal de ventas afirma que los requisitos establecidos en las políticas de venta al crédito, si se exigen a todos los clientes, mientras que un 37.5% manifiesta que no se exigen.

Pregunta 20

20. ¿Visita a los clientes con crédito frecuentemente?

Objetivo: Identificar la frecuencia de visitas que realizan los vendedores para realizar el cobro.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75%
No	2	25%
Total	8	100%



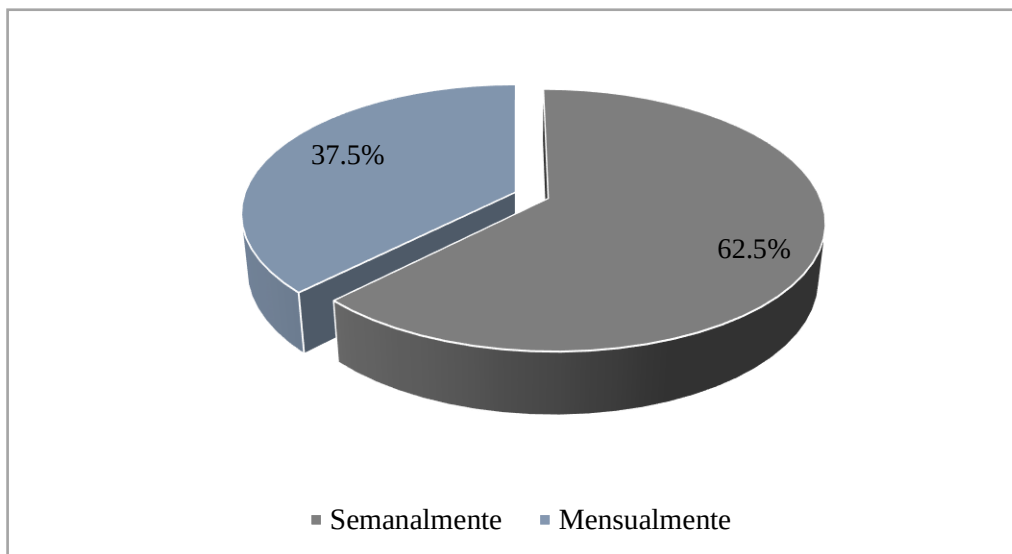
Análisis: Según los datos obtenidos el 75% del personal de ventas expresa que si visita frecuentemente a los clientes con créditos y un 25% afirma que no los visita con frecuencia.

Pregunta 21

21. ¿Cada cuánto tiempo visita a sus clientes?

Objetivo: Identificar el periodo de tiempo en el cual se realiza las visitas a los clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	0	0%
Semanalmente	5	62.5%
Mensualmente	3	37.5%
Más de un mes	0	0%
Total	8	100%



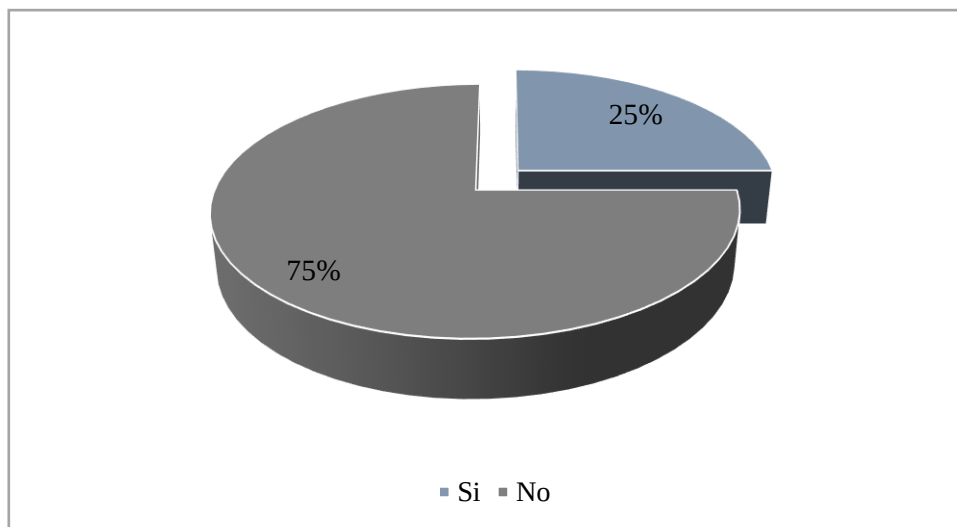
Análisis: Según muestra la gráfica de los datos obtenidos, el 62.5% del personal de ventas manifiesta que visita semanalmente a sus clientes y el 37.5% los visita mensualmente.

Pregunta 22

22. ¿Conoce los controles internos que se implementa para garantizar la recuperación eficaz de sus ventas al crédito?

Objetivo: Indagar el nivel de conocimiento de los vendedores sobre los controles que se implementan para la recuperación del efectivo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%



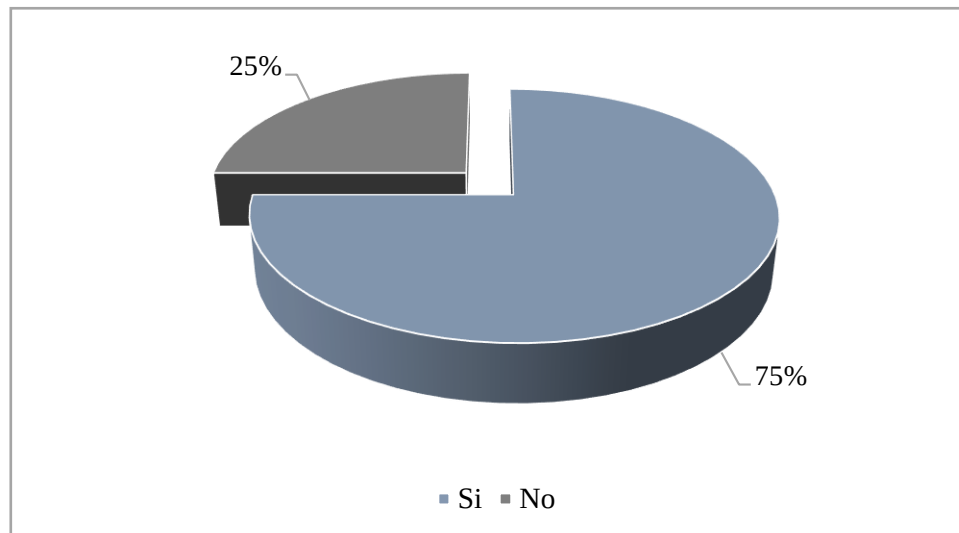
Análisis: Los datos muestran que el 75% de la fuerza de ventas desconoce los controles internos que se implementan para la recuperación del efectivo de las ventas al crédito, mientras que el 25% afirma conocerlos.

Pregunta 23

23. ¿Realiza el cobro previamente al vencimiento del crédito?

Objetivo: Conocer si proceso de cobro se realiza anticipadamente al vencimiento del plazo del crédito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75%
No	2	25%
Total	8	100%



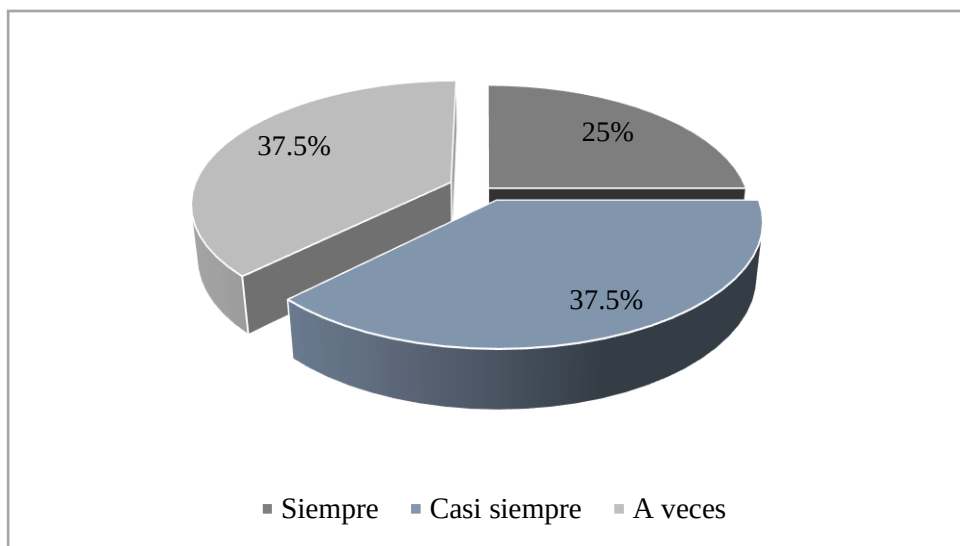
Análisis: Según los datos que se obtuvieron un 75% de la fuerza de ventas si realiza el cobro previamente al vencimiento del crédito, mientras que el 25% no realiza el cobro de forma anticipada.

Pregunta 24

24. ¿Con que frecuencia alcanza sus metas de venta al crédito?

Objetivo: Identificar con qué frecuencia el personal de ventas alcanza sus metas de venta al crédito.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	25%
Casi siempre	3	37.5%
A veces	3	37.5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%



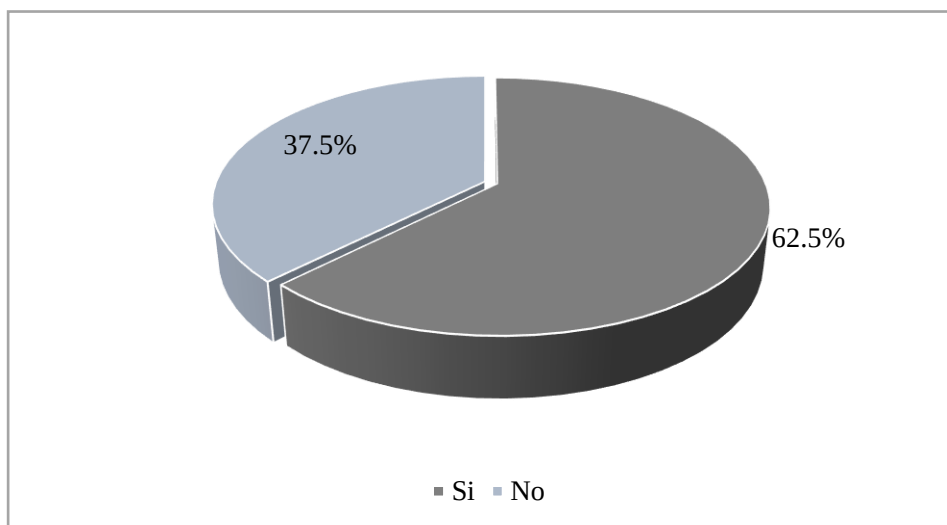
Análisis: Se observa que el 37.5% de la fuerza de ventas manifiesta que casi siempre alcanza sus metas de venta al crédito, un 37.5% dice que a veces y un 25% afirma que siempre.

Pregunta 25

25. ¿Se le capacita periódicamente para que realice los cobros apropiadamente?

Objetivo: Identificar la importancia de capacitación constante en el proceso de cobro.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	62.5%
No	3	37.5%
Total	8	100%



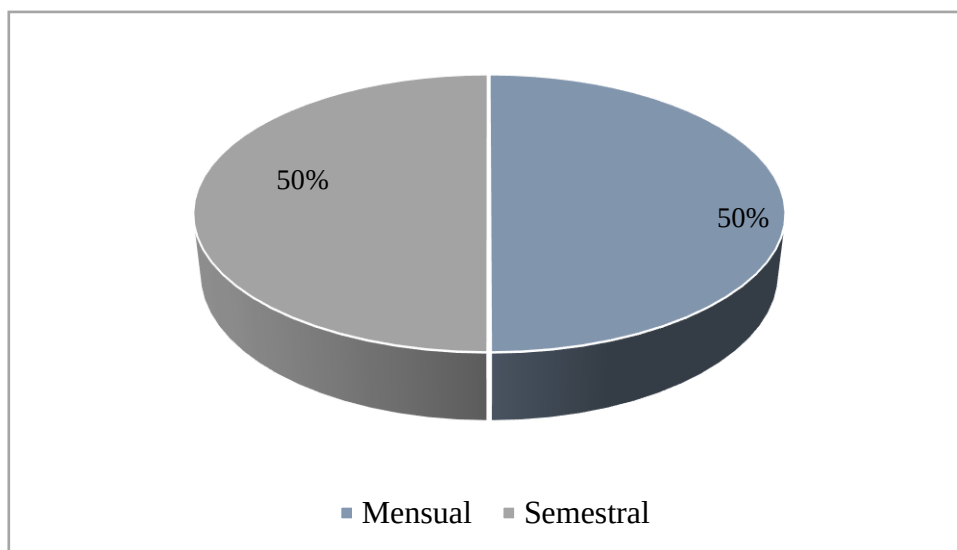
Análisis: Los resultados obtenidos reflejan que el 62.5% de la fuerza de ventas afirma que si se le capacita periódicamente para que realice el cobro apropiadamente, mientras que el 37.5% manifiesta que no se le capacita con frecuencia.

Pregunta 26

26. ¿Cada cuánto tiempo se le capacita?

Objetivo: Identificar la frecuencia con la que se le capacita al cobrador para que realice el cobro.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	4	50%
Trimestral	0	50%
Semestral	4	0%
Anual	0	0%
Total	8	100%



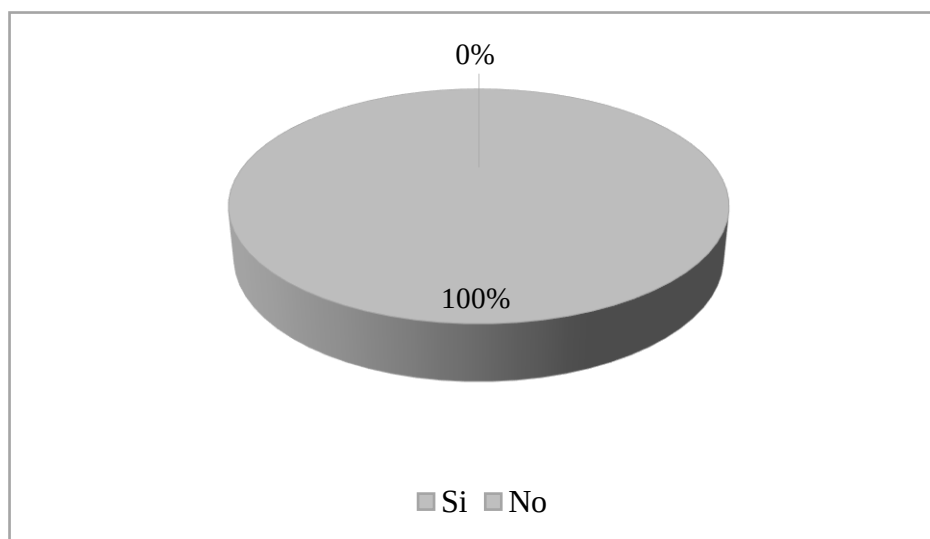
Análisis: El 50% de los vendedores afirman que se le capacita mensualmente y el otro 50% manifiesta que se le capacita semestralmente, para que realice el cobro apropiadamente.

Pregunta 27

27. ¿Se involucra usted en el proceso de cobranza, así como lo hace en el proceso de ventas?

Objetivo: Conocer la participación de la fuerza de ventas en el proceso de cobranza que gestiona la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%



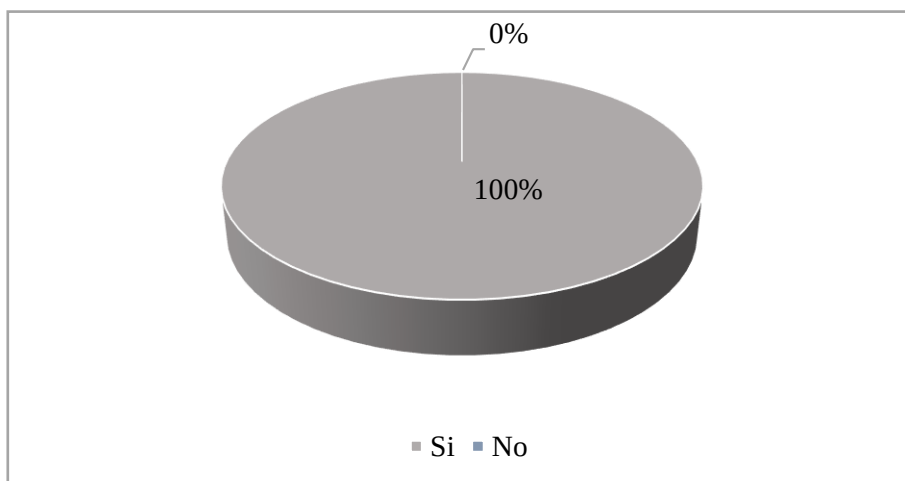
Análisis: El 100% de la fuerza de venta manifiesta involucrarse en el proceso de cobranza, así como se involucra en el proceso de la venta, esto podría deberse a que si un cliente no cancela el crédito anterior o establece un arreglo de pago no se le puede otorgar otro pedido al crédito.

Pregunta 28

28. ¿Se aplican las políticas establecidas para la recuperación del crédito?

Objetivo: Identificar la aplicación de las políticas de cobranza para la recuperación del efectivo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%



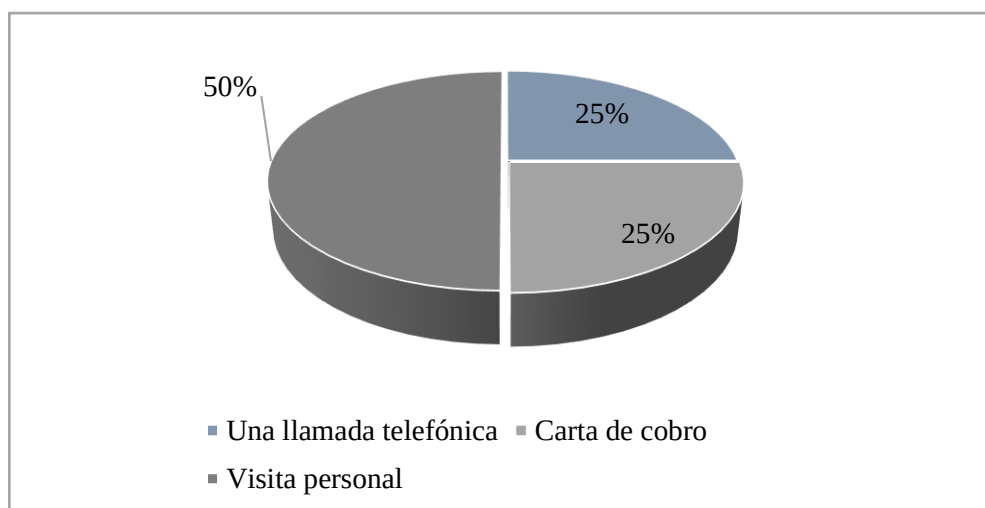
Análisis: Según los datos obtenidos el 100% de la fuerza de ventas dice que si se aplican las políticas de cobro establecidas para la recuperación del crédito otorgado a sus clientes.

Pregunta 29

29. ¿Cuál de las siguientes acciones de cobro considera que es la más adecuada para recuperar el crédito?

Objetivo: Conocer la percepción del cobrador sobre las acciones más adecuadas de cobro.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Una llamada telefónica	2	25%
Correo electrónico	0	0%
Carta de cobro	2	25%
Mensaje de texto	0	0%
Visita personal	4	50%
Otros	0	0%
Total	8	100%



Análisis: Según manifiesta la fuerza de ventas las acciones más efectivas para la recuperación del efectivo es 50% la visita personal, 25% cartas de cobro y el otro 25% manifiesta que la llamada telefónica.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- C.1 La empresa posee un manual de políticas de venta al crédito y cobranza, el cual es proporcionado a la fuerza de ventas de forma impresa y a otros se les dio a conocer de manera verbal.
- C.2 Las políticas de venta al crédito no son actualizadas con frecuencia, ya que según la información obtenida en la entrevista con el jefe de créditos estas son actualizadas cada tres años.
- C.3 Poca comunicación entre el jefe de créditos y el personal de ventas, puesto que a pesar de tener controles internos estos no son comunicados en su totalidad entre los mismos, ya que los resultados reflejan que el jefe de ventas solo conoce los controles relacionados con las ventas al crédito, mientras que el 75% de los vendedores afirman no conocerlos.
- C.4 No existe un control para los vendedores en donde se pueda detallar cuantos clientes visitó para realizar el cobro y si cumplió con las rutas previamente establecidas.
- C.5 Los factores que han afectado el pago puntual de los clientes es en gran medida la falta de rotación de inventario, la crisis delincuencia de la zona y producto no cancelado al cliente.

- C.6 La empresa posee procesos de control de la cartera de créditos eficientes ya que se actualiza constantemente toda la información de clientes, se realiza revisiones semanales y se evalúa mensualmente.
- C.7 El proceso de cobranza que actualmente implementa la empresa es eficiente, ya que según los resultados obtenidos en la investigación reflejan que si contribuyen a alcanzar los objetivos de recuperación del efectivo, sin embargo según los resultados obtenidos el 75% del personal de créditos y cobros manifiesta que los cobradores no son suficientes.

5.2 Recomendaciones

- R.1 Se recomienda que las políticas de venta al crédito se le entreguen estrictamente de manera escrita y formal a todo el personal de ventas para garantizar el conocimiento pleno y evitar inconveniente al momento de gestionar un crédito.
- R.2 Se recomienda la actualización de las políticas de venta al crédito, por lo menos sea una vez al año, ya que son determinantes en el proceso de recuperación del efectivo de la empresa y es necesario adaptarlas a los cambios del mercado competitivo.
- R.3 El departamento de créditos y cobros debe establecer un proceso de comunicación formal interno y un programa de capacitaciones a fin de que toda la fuerza de ventas y cobranza conozca en totalidad los controles internos que se establecen con relación a la administración de la cartera de créditos.
- R.4 Se recomienda elaborar un control de rutas de cobranza en el cual se detalle los documentos, formas de pago del cliente, auditorias, arqueos, entre otros a fin de garantizar un seguimiento más detallado de las visitas y conocer con detalle si el vendedor y cobrador realizó las rutas asignadas.
- R.5 La empresa debe de elaborar una estrategia con los clientes que están teniendo problemas en la rotación del producto y trabajar en conjunto con el departamento de marketing para realizar actividades promocionales en el punto de venta del cliente, con el fin de aumentar las ventas y poder fidelizarlo con la empresa para que pueda realizar el pago puntual de su crédito.

- R.6 A fin de evitar cualquier atraso generado por incapacidad de los cobradores de no cubrir sus rutas se recomienda a la empresa analizar si es viable la contratación de nuevos cobradores.
- R.7 La empresa debería implementar la firma de pagaré por parte de los vendedores y personal de cobros a fin de garantizar un proceso más eficiente de cobranza.

Referencias

- Artal, C. M. (2010). *Dirrección de ventas*. Madrid: ESIC.
- Cateora, P. & Graham, J. (2006). *Marketing Internacional*. México, D. F. : Mc Graw Hill.
- Córdoba, M. (2007). *Gerencia financiera empresarial*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- de la Parra, P. E. & Madero, V. M. (2005). *Estrategia de Ventas y Negociación*. México, D. F. : Panorama.
- del Cid, A., Méndez, R. & Sandoval, F. (2007). *Investigación, Fundamentos y metodología*. Mexico, D. F. : Pearson Educación.
- Ettinger, R. & Golied, D. (2003). *Créditos y Cobranza*. México, D. F. : Continental.
- Fisher, L. & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México, D. F. : Mc Graw Hill.
- Gordon, J. (2013). *Créditos al Mercado*. España: Información Económica.
- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C. & Baptista, L. (2010). *Metodología de Investigación*. México, D. F. : Mc Graw Hill.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirrección de Marketing*. México, D. F. : Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G., Cámara, D. & Cruz, I. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Lawrence, G. & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración financiera*. México, D. F. : Pearson Educación.
- López, G. (2013). *Finanzas Corporativas*. Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor.
- Monferrer, T. D. (2013). *Fundamentos de marketing*. España : Universitat Jaume I.
- Montaño, A. (2010). *Administración de la cobranza: Programación y control*. México, D. F. : Trillas.

Rebollo, S. (2012). *Mercadotecnia para el consumo masivo*. México: Red Tercer Milenio.

Stanton, W., Etzel, M. & Bruce, W. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México, D. F. : Mc Graw Hill.

Stanton, W. & Etzel, M. (2011). *Fundamentos de Marketing*. México, D. F. : Mc Graw Hill.

Van, J. (1973). *Administración Financiera*. Buenos Aires : Prentice Hall.

Velazquez, E. (2012). *Canales de distribución y logística* . México : Red Tercer Milenio.

Anexos

Anexo 1

Universidad Tecnológica de El Salvador

GUIA DE ENTREVISTA PARA GERENTE DE VENTAS

Objetivo: Recopilar información para ser utilizada como recurso en la realización de una investigación enfocada en la administración de la cartera de créditos en la línea de consumo de la Empresa DIETCO, S.A de C.V. Por lo que con todo respeto me dirijo a usted y a la vez agradeciendo su valiosa colaboración.

INDICACIONES: A continuación, se presentan una serie de preguntas, las cuales serán leídas en voz alta y grabadas por la entrevistadora.

DATOS GENERALES

Nombre _____

Cargo: _____

Tiempo en el puesto: _____

Día: _____ Hora: _____ Duración _____

1. ¿Conoce cuáles son las políticas de venta al crédito?

2. ¿Cuáles son las principales políticas de venta al crédito?

3. ¿Cada cuánto tiempo se actualizan las políticas?

4. ¿Cómo el departamento de crédito se relaciona con el departamento de ventas?

5. ¿Se comunican las políticas de crédito a todo el personal de ventas?

6. ¿Considera usted que las políticas de crédito son determinantes en el cumplimiento de las metas de venta de la empresa?

7. ¿Considera flexibles las políticas de crédito?

8. ¿Se hacen excepciones con algunos tipos de clientes con respecto a los procesos establecidos en las políticas de venta? ¿por qué?

9. ¿Cuáles son los documentos legales que firma un cliente cuando se realiza una venta al crédito?

10. ¿De qué manera influye el departamento de ventas en el proceso de pagos de los clientes?

11. ¿Cuáles son los factores que considera que han afectado o están afectando en el pago de los clientes?

12. ¿Considera que el proceso de cobranza actualmente es el adecuado para la empresa? ¿Por qué?

13. ¿Qué acciones realiza la empresa cuando un cliente presenta un problema de pago?

14. ¿Cómo califica el proceso de cobranza que implementa actualmente?

15. ¿Qué problemas presentan frecuentemente los vendedores e impulsadoras en cuanto a las ventas al crédito?

16. ¿Cuáles considera que son las principales causas de los atrasos de pago de los clientes?

17. ¿Conoce usted los procesos que se utilizan en la administración de la cartera de crédito?

18. ¿Usted como gerente de ventas que controles implementa?

19. ¿El departamento de ventas cuenta con algún comprobante de las ventas realizadas por los vendedores e impulsadoras?

Universidad Tecnológica de El Salvador

GUIA DE ENTREVISTA PARA JEFE DE CRÉDITOS Y COBROS

Objetivo: Recopilar información para ser utilizada como recurso en la realización de una investigación enfocada en la administración de la cartera de créditos en la línea de consumo de la Empresa DIETCO, S.A de C.V. Por lo que con todo respeto me dirijo a usted y a la vez agradeciendo su valiosa colaboración.

INDICACIONES: A continuación, se presentan una serie de preguntas, las cuales serán leídas en voz alta y grabadas por la entrevistadora.

DATOS GENERALES

Nombre _____

Cargo: _____

Tiempo en el puesto: _____

Día: _____ Hora: _____ Duración _____

1. ¿Cómo Jefe de créditos en que actividades participa dentro de la administración de ventas al crédito?

2. ¿Cuáles son las principales políticas de ventas al crédito?

3. ¿Cada cuánto tiempo se actualizan las políticas de venta al crédito?

4. ¿Cuáles son las acciones que realiza para el seguimiento de la cartera de créditos?

-
-
5. ¿Cada cuánto tiempo evalúa el control de la cartera de créditos?
-
-
6. ¿Cuáles son los procedimientos escritos que existen para guiar la actividad del departamento de créditos y cobros?
-
-
7. ¿Cuál es el proceso de cobranza que implementa la empresa?
-
-
8. ¿Considera que las políticas de crédito facilita el alcance de las metas de venta de la empresa?
-
-
9. ¿Las políticas de cobranza son del conocimiento de todo el personal involucrado en el cobro de las ventas al crédito?
-
-
10. ¿Cuáles son los principales factores por lo que los clientes caen en mora?
-
-
11. ¿Qué acciones toman cuando un cliente cae en mora?
-
-
12. ¿Qué problemas presentan frecuentemente los vendedores e impulsadoras en cuanto a las ventas al crédito?
-
-
13. ¿Cuáles son los principales controles internos que aplican en el departamento para la recuperación del crédito?
-
-

14. ¿Realiza un control de las visitas de cobro que realizan los vendedores?
-
-
15. ¿Verifica que los cobradores realicen el cobro de acuerdo a las políticas de cobro?
-
-
16. ¿Cuál es el procedimiento para entregar los documentos de la venta?
-
-
17. ¿Cuál es el procedimiento para entregar los cheques o efectivo de la empresa?
-
-
18. ¿Cómo resguardan estos documentos?
-
-
19. ¿Existe una persona encargada de guardar los documentos?
-
-
20. ¿Cómo está organizado el departamento de Créditos y Cobros?
-
-
21. ¿La estructura organizativa definida responde al cumplimiento de los objetivos en el departamento de créditos cobros?
-
-
22. ¿Considera que la cantidad de cobradores son suficientes?
-
-
23. ¿Cuántos encargados de cartera tiene la empresa?
-
-
-

24. ¿Cuántos clientes están asignados por encargado de cartera?

25. ¿Cuántos cobradores están asignados por encargado de cartera?

26. ¿Cuántos clientes están asignados por vendedor?

27. ¿Cada cuánto tiempo se reúne con los cobradores para verificar el pago o impago de sus clientes?

Universidad Tecnológica de El Salvador

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS

Objetivo: Recopilar información para ser utilizada como recurso en la realización de una investigación al personal de créditos y cobros enfocada en la administración de la cartera de créditos en la línea de consumo de la Empresa DIETCO, S.A. de C.V. Por lo que con todo respeto me dirijo a usted y a la vez agradecemos su valiosa colaboración.

INDICACIONES: Marque con una X, la respuesta que a su juicio considere correcta en las alternativas de respuestas para las siguientes preguntas, que se le presentan a continuación:

DATOS GENERALES

Cargo: _____

Tiempo en el puesto: _____

Día: _____ Hora: _____

1. ¿Conoce los procedimientos de control y seguimiento de la cartera de créditos?

Si ____ No ____

2. ¿Existen atrasos en la aprobación de los créditos?

Si ____ No ____

3. ¿Se crea un expediente por cada cliente?

Si ____ No ____

4. ¿Cada cuánto se actualiza el expediente de los clientes?

Diariamente ____

Semanalmente ____

Mensualmente ____

Más de un mes ____

5. ¿Por qué medios informa al cliente el estado actual de su crédito?

Impreso ____

Electrónico ____

Llamada telefónica ____

Mensaje de texto ____

Visita de cobrador ____

6. Si un cliente cae en mora. ¿Cuáles son los medios que utiliza para realizar el cobro?

Visita del cobrador _____

Cartas de cobro administrativas _____

Llamada telefónica _____

Mensaje de texto _____

Carta de cobro prejudiciales _____

Vía judicial _____

7. ¿El departamento cuenta con un reporte de antigüedad de saldos en mora?

Sí _____ No _____

8. ¿Quiénes realizan las negociaciones con clientes que caen en mora crediticia?

Vendedores _____

Administradores de cartera _____

Jefe de C&C _____

Cobradores _____

9. ¿Qué documentos legales firma el cliente como respaldo del crédito otorgado?

Pagaré _____

Letra de cambio _____

Contrato _____

Facturas de consumidor final _____

10. ¿Conoce las políticas de cobranza de la empresa?

Sí _____ No _____

11. ¿De qué manera le fueron comunicadas las políticas de cobranza de la empresa?

Por escrito _____

Por Correo electrónico _____

Verbalmente _____

Por teléfono _____

12. ¿Quiénes son los responsables de llevar a cabo el cobro?

Gestores de cobro _____

Vendedores _____

13. ¿Cómo calificaría el proceso de cobranza que implementa la empresa?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Necesita mejorar _____

14. ¿Considera usted que el proceso de cobranza actual contribuye a alcanzar los objetivos de recuperación de efectivo de la empresa?

Sí _____ No _____

15. ¿Qué medios utiliza para realizar la cobranza?

Impreso _____

Electrónico _____

Llamada telefónica _____

Mensaje de texto _____

Visita de cobrador _____

16. ¿Qué acciones realiza la empresa cuando un cliente presenta un problema de pago?

Se le envía carta de cobro _____

Se contacta telefónicamente al contador _____

Se le suspende el crédito _____

Se envía a cobro jurídico _____

17. ¿Se hace una cobranza anticipada a la fecha de vencimiento del crédito?

Sí _____ No _____

18. ¿En cuanto al pago existe un retraso constante por parte de los clientes?

Sí _____ No _____

19. ¿Qué factores considera usted, que han afectado o están afectando el pago de sus clientes?

No tiene suficientes cobradores _____

Falta de rotación de inventarios _____

Exceso de producto en bodegas _____

Crisis delincuencial en la zona de venta _____

Producto con sobreprecio _____

Producto no cancelado al cliente _____

20. ¿Cuáles son los clientes que presentan frecuentemente atrasos en sus pagos?

Mayoreo _____ Negocios de belleza _____

Supermercados _____ Institucional _____

Ferreterías _____

Farmacias _____

21. ¿Se lleva un control de las visitas de cobro realizadas de los clientes con saldo en mora?

Sí _____ No _____

22. ¿Posee controles internos el departamento de créditos que garanticen la recuperación eficaz de sus ventas al crédito?

Sí _____ No _____

23. ¿Cuáles son los controles internos que aplica el departamento de créditos para lograr la recuperación oportuna de las ventas al crédito?

Determinación de una cuota de cobro mensual _____

Seguimiento vía teléfono a clientes en mora _____

Gestión de cobro directa a clientes con mora más crítica _____

No autorización de nuevos pedidos de crédito, si no cancela la mora _____

24. ¿Quién o quiénes son los encargados de aplicar los controles internos para lograr la recuperación oportuna de las ventas al crédito?

Gerente de ventas _____

Jefe de C &C _____

Cobradores _____

Gerencia general _____

Vendedores _____

25. ¿Quién o quienes tiene la custodia de los documentos legales de la venta al crédito?

Gerente de ventas _____

Vendedores _____

Jefe de C&C _____

Gestor de cobro _____

Encargados de cartera _____

Cobradores _____

26. ¿Posee estructura organizativa el departamento de créditos y cobros de la empresa?

Sí ____ No ____

27. ¿Cuántas personas conforman el departamento de créditos & cobros?

1 a 5 _____

6 a 10 _____

11 a 15 _____

Más de 15 _____

28. ¿Cuántos gestores de cobro tiene el departamento de créditos & cobros?

1 a 5 _____

6 a 10 _____

11 a 15 _____

Más de 15 _____

29. ¿Considera que la cantidad de cobradores son suficientes?

Sí ____ No ____

30. ¿Cuántos clientes están asignados por cobrador?

1 a 20 _____

21 a 40 _____

41 a 60 _____

61 a 80 _____

Más de 80 _____

31. ¿Cuántos clientes por ruta se le entregan a la semana al cobrador?

1 a 10 _____

11 a 20 _____

21 a 30 _____

31 a 40 _____

Más de 40 _____

Universidad Tecnológica de El Salvador

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS VENDEDORES/COBRADORES

Objetivo: Recopilar información para ser utilizada como recurso en la realización de una investigación al personal de la fuerza de ventas, enfocada en la administración de la cartera de créditos en la línea de consumo de la Empresa DIETCO, S.A de C.V. Por lo que con todo respeto me dirijo a usted y a la vez agradecemos su valiosa colaboración.

INDICACIONES: Marque con una X, la respuesta que a su juicio considere correcta en las alternativas de respuestas para las siguientes preguntas, que se le presentan a continuación:

DATOS GENERALES

Cargo: _____

Tiempo en el puesto: _____

Día: _____ Hora: _____

1. ¿La empresa posee políticas de venta al crédito?

Sí _____ No _____

2. ¿Conoce las políticas de venta al crédito?

Sí _____ No _____

3. ¿De qué manera le fueron comunicadas las políticas de venta al crédito de la empresa?

Por escrito _____

Correo electrónico _____

Verbal _____

Teléfono _____

Otros _____

4. ¿Existen atrasos en la aprobación de los créditos?

Sí _____ No _____ (si contesto si, pase pregunta 5)

5. ¿Con que frecuencia le han afectado en su trabajo?

Siempre ____ Casi siempre ____ A veces ____ Casi nunca ____ Nunca ____

6. ¿Por qué medios informa al cliente el estado actual de su crédito?

Impreso ____

Electrónico ____

Llamada telefónica ____

Mensaje de texto ____

Visita personal ____

7. ¿Realiza usted negociaciones con clientes que caen en mora crediticia?

Sí ____ No ____

8. ¿Qué documentos legales firma el cliente como respaldo del crédito otorgado?

Pagaré ____

Letra de cambio ____

Contrato ____

Facturas de consumidor final ____

9. ¿Conoce el expediente de cada cliente que está a su cargo?

Sí ____ No ____

10. ¿Cómo califica los controles que implementa para lograr la recuperación efectiva?

Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Necesita mejorar ____

11. ¿Conoce las políticas de cobranza de la empresa?

Sí ____ No ____

12. ¿De qué manera le fueron comunicadas las políticas de cobranza de la empresa?

Por escrito ____

Por Correo electrónico ____

Verbalmente ____

Por teléfono ____

Otros ____

13. ¿Cómo calificaría el proceso de cobranza que implementa la empresa?

Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Necesita mejorar ____

14. ¿Cuáles son los medios que utiliza para realizar el cobro?

Visita personal _____
Cartas de cobro administrativas _____
Llamada telefónica _____
Mensaje de texto _____

15. ¿Considera usted que el proceso de cobranza actual contribuye a alcanzar los objetivos de recuperación de créditos de la empresa?

Sí _____ No _____

16. ¿En cuanto al pago existe un retraso constante por parte de los clientes?

Sí _____ No _____

17. ¿Qué factores considera usted, que han afectado o están afectando el pago de sus clientes?

Falta de rotación de inventarios _____
Exceso de producto en bodegas _____
Crisis delincidencial en la zona de venta _____
Producto con sobreprecio _____
Producto no cancelado al cliente _____

18. ¿Qué hace cuando un cliente presenta un retraso en su fecha de pago?

Se lo informa a su jefe _____
Realiza una labor de cobranza _____
No hace nada _____
Deja que el departamento de créditos se encargue _____
Detiene la venta al cliente _____

19. ¿Los requisitos establecidos en las políticas de venta al crédito se exigen a todos los clientes?

Sí _____ No _____

20. ¿Visita a los clientes con crédito frecuentemente?

Si _____ No _____

21. ¿Cada cuánto tiempo visita a sus clientes?

Diariamente _____
Semanalmente _____
Mensualmente _____
Más de un mes _____

22. ¿Conoce los controles internos que se implementa para garantizar la recuperación eficaz de sus ventas al crédito?

Sí____ No____

23. ¿Realiza el cobro previamente al vencimiento del crédito?

Sí____ No____

24. ¿Con que frecuencia alcanza sus metas de venta al crédito?

Siempre ____ Casi siempre____ A veces____ Casi nunca ____ Nunca ____

25. ¿Se le capacita periódicamente para que realice los cobros apropiadamente?

Sí____ No____

26. ¿Cada cuánto tiempo se le capacita?

Mensual ____

Trimestral ____

Semestral ____

Anual ____

27. ¿Se involucra usted en el proceso de cobranza, así como lo hace en el proceso de ventas?

Sí____ No____

28. ¿Se aplican las políticas establecidas para la recuperación del crédito?

Sí____ No____

29. ¿Cuál de las siguientes acciones de cobro considera que es la más adecuada para recuperar los créditos?

Una llamada telefónica ____

Correo electrónico ____

Carta de cobro ____

Mensaje de texto ____

Visita personal ____

Otros ____

Especifique _____

