



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

“Diseño de un manual de procedimientos para mejorar la gestión de crédito y cobranzas de una empresa financiera Guayaquil 2020”

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

AUTORA:

Gómez Estrada, Yalili Stéfany (ORCID: 0000-0001-5505-3036)

ASESOR:

Mtro. Romero Paredes, Rolando Ronald (ORCID: 0000-0003-1100-1087)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelo y Herramientas Gerenciales

PIURA - PERÚ

2021

Dedicatoria

A mis padres, José Gómez y María Estrada por su apoyo incondicional, por ser mi motor y ejemplo, a mis hermanos Silvano, Jenny, Daysi y familiares quienes siempre han estado dispuestos a brindarme su ayuda, por motivarme y siempre estar, por sus palabras de aliento y sus consejos, para alcanzar esta nueva meta en mi vida profesional.

Yalili Stéfany Gómez Estrada

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por su sabiduría y fortaleza para culminar esta meta, a mis padres, quienes con esfuerzo y dedicación me han guiado por el camino del bien, e incentivado a lograr mis metas, a mis hermanos por alentarme constantemente, a Edu por ser incondicional y ser luz para mi vida, a ese extraordinario equipo que se formó en la maestría por darme ánimos en momentos difíciles en especial a Martín quien siempre estuvo dispuesto ayudarme, los llevo siempre en mi corazón. A la prestigiosa Universidad Cesar Vallejo por abrirme las puertas del saber y darme la oportunidad de culminar este escalón de mi vida profesional. A los profesores por su paciencia y por ser guía en el desarrollo de la presente tesis.

Yalili Stéfany Gómez Estrada

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I.INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	13
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	13
3.2 Variables y operacionalización	13
3.3 Población, muestra y muestreo	13
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
3.5 Procedimientos	16
3.6 Método de análisis de datos	16
3.7 Aspectos éticos	16
IV. RESULTADOS	17
V. DISCUSIÓN.....	31
VI. CONCLUSIONES	37
VII. RECOMENDACIONES	38
VIII. PROPUESTA.....	39

REFERENCIAS..... 63
ANEXOS 67

Índice de tablas

Tabla 1. Población 1.....	14
Tabla 2. Población 2.....	14
Tabla 3. Población y muestra de clientes	15
Tabla 4. Opciones de respuestas	16
Tabla 5 Estrategias para implementar el modelo.....	51

Índice de figuras

Figura 1 Resultados de registros en el departamento de crédito y cobranzas	17
Figura 2 Resultado de políticas de créditos y cobranzas	18
Figura 3 Resultados del manejo de control interno.....	19
Figura 4 Resultados de solicitudes de crédito para aprobaciones	20
Figura 5 Resultados de revisión de créditos aprobados	21
Figura 6 Resultados de cancelación y finalización de créditos	22
Figura 7 Resultados de la descripción del orden de las actividades de forma cronológica.....	23
Figura 8 Resultados de encuestas a clientes sobre registros	24
Figura 9 Resultados de encuestas a clientes sobre políticas de crédito y cobranzas	25
Figura 10 Resultados de encuestas a clientes sobre el manejo de control interno ...	26
Figura 11 Resultados de encuestas a clientes sobre solicitud de crédito para aprobaciones.....	27
Figura 12 Resultados de encuestas a clientes sobre revisión de créditos aprobados	28
Figura 13 Resultados de encuestas a clientes sobre cancelación y finalización de créditos	29
Figura 14 Resultados de encuestas a clientes sobre descripción del orden de las actividades de forma cronológica	30
Figura 15 Flujograma de crédito.....	49
Figura 16 Flujograma de cobranzas	50

Resumen

La presente investigación surge en respuesta al problema percibido en una empresa financiera en la ciudad de Guayaquil, donde se ha observado inconsistencias en los procedimientos para realizar la gestión de créditos y cobranzas; por ello el objetivo general ante esta situación es mejorar la gestión mediante el diseño de un manual de procedimientos como instrumento de control y autocontrol de las actividades en esta área. El marco teórico que enfoca las dos variables fue obtenido de diversas fuentes, que hacen parte de la bibliografía como son, documentos, revistas científicas y páginas web; además libros de autores expertos en el tema. El diseño metodológico es de tipo descriptivo, propositivo, cuantitativo ya que genera conocimiento en base al resultado de los hallazgos, por cuanto describió los hechos como son observados con relación a las variables, el instrumento de la investigación es la encuesta a través de dos cuestionarios el cual fue aplicado a las dos poblaciones de la empresa financiera, un cuestionario para cada población, cuyos resultados sirvieron para determinar que el diseño del manual de procedimientos ayuda a mejorar la correcta gestión del departamento de créditos y cobranzas.

Palabras clave: Manual, créditos, cobranzas, control.

Abstract

The present investigation arises in response to the perceived problem in a financial company in the city of Guayaquil, where inconsistencies have been observed in the procedures to carry out the management of credits and collections; Therefore, the general objective in this situation is to improve management by designing a procedures manual as an instrument for control and self-control of activities in this area. The theoretical framework that focuses on the two variables was obtained from various sources, which are part of the bibliography such as documents, scientific journals and web pages; also books by expert authors on the subject. The methodological design is descriptive, purposeful, quantitative since it generates knowledge based on the result of the findings, since it described the facts as they are observed in relation to the variables, the research instrument is the survey through two questionnaires which was applied to the two populations of the financial company, a questionnaire for each population, the results of which were used to determine that the design of the procedures manual helps to improve the correct management of the credit and collections department.

Keywords: Manual, credits, collections, control.

I. INTRODUCCIÓN

Los manuales de procedimientos han permitido que las compañías puedan establecer un orden, políticas, funciones, de tal manera que ayudan a la buena ejecución y desarrollo de las diferentes actividades dentro de una organización. En el mundo de los negocios el crédito ha sido considerado como una forma de pago común entre las compañías y los clientes finales, por lo que podemos decir que la gestión de cobranzas ayuda a las empresas a recuperar el flujo de dinero invertido a través del crédito. Toda organización al aceptar dar crédito busca captar más clientes, preservar una imagen positiva con liquidez financiera y generar utilidades obtenidas por el financiamiento entregado. (Zapata, 2011)

En la actualidad debido a que el mundo de los negocios es cambiante, las entidades comerciales tratan de perdurar en el mercado empresarial, y para lograrlo crean nuevas ideas que consisten en herramientas para mejorar los procedimientos, y de esta manera mantenerse en el negocio, cumplir con las necesidades de los clientes y generar ganancias.

En la gestión del departamento de crédito y cobranzas de una empresa financiera, ubicada en el país de Ecuador, luego de un análisis de sus actividades, se evidenció un problema en los procedimientos del área en el departamento de créditos y cobranzas, ya que son manejados de forma empírica, no existe un orden o cronograma de actividades a realizar ocasionando confusión en la información proporcionada al departamento contable-financiero para la elaboración de los estados financieros, se observa falta de coordinación, atrasos en los cobros y la incertidumbre de que la información sea completa y eficaz; lo cual incide en la organización indirectamente, tampoco se sabe si los valores que refleja el sistema son los correctos pues existen reclamos por parte de los clientes indicando que no tienen deuda y que cancelaron a colaboradores que ya no se encuentran activos en la empresa.

Falta una adecuada división de funciones; de ahí que los empleados desempeñan con dificultad la tarea a realizar. Porque no conocen de la existencia de un manual de procedimientos, se podría decir que desconocen sus funciones. No existe coordinación entre los miembros del departamento por ausencia de funciones definidas. Toda organización busca generar una rentabilidad y cubrir las necesidades de los clientes aunque también se menciona que una empresa sin estatutos y funciones establecidas en un área específica puede traer consigo errores, omisiones o deficiencias que no permitan llevar de manera correcta la gestión que desarrolla estratégicamente la unidad del negocio. (González, 2012)

Lo anteriormente expuesto trae como consecuencia, que no se obtenga conocimiento de la situación real de las cuentas por cobrar, esto repercute en que la información proporcionada al departamento contable –financiero no es verídica afectando obtener una realidad en los estados financieros, los riesgos que enfrenta la empresa por la desorganización, afectando en el malestar tanto de clientes como en la toma de decisiones gerenciales.

Se planteó la necesidad de elaborar un manual de procedimientos definido que permita realizar una correcta gestión en el área de crédito y cobranzas de la organización financiera, para proceder al respectivo cobro de la cartera en los tiempos oportunos, evitando errores operativos, mantener una cartera sana que pase por la revisión y aprobación del departamento contable, con todos los soportes y documentación generados en el proceso, minimizando el riesgo de aumento en cuentas incobrables de los créditos a los clientes.

¿De qué manera el diseño de un manual de procedimientos mejora la gestión de crédito y cobranzas de una empresa financiera?

Justificación Teórica, el diseño de un manual de procedimientos agrega valor al trabajo, ayudará notablemente a desarrollar de manera oportuna las tareas que deben ser realizadas, a su vez evita la duplicidad de funciones, fortalece los procedimientos para evaluar el control interno en la entidad.

Justificación Metodológica, presenta una relevancia metodológica, dado que hace referencia a mejorar el proceso en el área de crédito y cobranzas de tal manera que aporta a las empresas a obtener información verídica, así como cifras exactas para la elaboración de los estados financieros.

Justificación Práctica, la presente investigación va a servir para que las empresas financieras implementen el manual de procedimientos diseñado en el área de créditos y cobranzas ayudando al correcto funcionamiento y control en la gestión administrativa.

Justificación Epistemológica, este estudio tiene relevancia social dado que motiva a que las empresas diseñen un manual de procedimientos donde se describa de manera detallada las tareas que deberán ser realizadas, de forma sistematizada en las empresas financieras.

La Hipótesis General es el diseño de un manual de procedimientos mejorará el desarrollo de la gestión de crédito y cobranzas de una empresa financiera en la ciudad de Guayaquil 2020.

Los objetivos de la investigación, General Diseñar un manual de procedimientos para mejorar el desarrollo de la gestión de crédito y cobranzas de una empresa financiera en la ciudad de Guayaquil 2020. Específicos, analizar los procesos de registros que se realizan en el área de crédito y cobranzas, evaluar el manejo de las políticas de créditos y cobranzas que se llevan a cabo en el área de crédito y cobranzas, contrastar el manejo del control interno dentro del área de créditos y cobranzas, evaluar aspectos de la solicitud de crédito para aprobaciones en el área de crédito y cobranzas, analizar la revisión de créditos aprobados en el área de crédito y cobranzas, evaluar la cancelación y finalización de créditos en el área de crédito y cobranzas, analizar la descripción del orden de las actividades en forma cronológica en el área de crédito y cobranzas.

II. MARCO TEÓRICO

Un manual de procedimientos es aquel documento que posee la información y que se encuentra al alcance de los colaboradores, sirve como una herramienta fundamental para poder alcanzar los objetivos de las organizaciones. Por esta razón son considerados como una base para la organización y para la disciplina en la realización de sus actividades.

Este tipo de manual, es un medio que sirve para poder registrar e informar claramente sobre algunas actividades en la organización, coordinando cada una de las actividades para poder alcanzar los objetivos señalados, reflejando cada uno de los lineamientos y de las instrucciones para poder mejorar el desempeño, por esta razón contará con los pasos para poder realizar varias funciones, las cuales se basa en lo que señala (Diamond, 1983) en su libro: Como preparar manuales administrativos.

Hoy en día los manuales de procedimientos son comunes en toda organización ya que toda empresa requiere el mejoramiento continuo de las actividades; el contar con un manual de procedimientos es un paso a la reducción de los costos, ayuda en el aprovechamiento del recurso humano y del tiempo del mismo. El no utilizar de manera correcta un manual de procedimientos trae como consecuencia la pérdida de tiempo y esfuerzo. Así mismo Graham (1963) señala, que el manual de procedimientos presenta sistemas y métodos específicos, las cuales son necesarias, ya que indican los procedimientos que deben seguirse para lograr el trabajo, tanto dentro del personal de oficina como en cualquier grupo de trabajo desempeñando cada uno responsabilidades específicas.

Es como Bortz (1985), hace referencia que para la realización de los manuales de procedimientos es necesario tener una manifestación clara de las normas generales de la organización como también una comprensión general de la empresa. Es de vital importancia que los trabajadores del área conozcan el detalle de su contenido, con la finalidad de que puedan implementarlo de la mejor manera. Los manuales

deben ser realizados de acuerdo a las necesidades de cada empresa y deben actualizarse continuamente hasta llegar a la maximización de la carga operativa en los trabajadores.

(Guerrero, 2018) autor de la tesis “Manual de procesos en el área contable de una Institución de Educación Superior” en la Universidad de Piura en Piura, Perú concluye: Que el manual de procedimientos elaborado permite a las empresas lo siguiente: Establecer con claridad las tareas que se deben realizar y cuál es su fin, definir a los responsables de cada una de las tareas que se han identificado, con la finalidad de que el proceso siga el orden establecido. Para evitar que por desconocimiento del responsable pueda retrasarse en sus tareas encomendadas, identificar y crear mejoras en las tareas que no generan valor al proceso, optimizar los recursos en el diseño del proceso, ofrecer un excelente servicio al cliente, cubriendo sus necesidades obtendremos un cliente satisfecho, tener procesos bien establecidos dentro de una organización es muy importante para ofrecer al cliente externo e interno un servicio eficiente y eficaz.

Objetivos de los manuales de procedimientos, los manuales de procedimientos permiten conocer cómo deben realizarse las actividades de una manera coordinada y sistemática, permite alcanzar los objetivos como: Detallar las funciones de cada área, evita duplicidad de funciones, permite distribuir las responsabilidades de los trabajadores, Integra y orienta a las personas a cumplir objetivos, facilitan la capacitación y adiestramiento del personal, proporciona una visión integral de los procedimientos que hacen parte de las labores de la organización.

Terry (1973) señala que: “Los manuales permiten establecer los criterios y conocimientos uniformes dentro de las diferentes áreas de las organizaciones siempre estarán relacionadas con la misión, visión y objetivos de la misma” (p. 5).

Importancia de los manuales de procedimientos “El manual de procesos y procedimientos tiene como objetivo principal servir de soporte para el desarrollo de las actividades, que se realizan día a día. El manual se basa en un modelo de

descripción por procesos, el mismo que permite establecer las actividades para agregar valor, trabajo en equipo y el procurar disponer de los recursos que ayuden para su realización. Un modelo de operación por procedimientos agiliza que se cumplan los principios de responsabilidad, al detallar los macro procesos y procedimientos de acuerdo con las políticas institucionales y legales, la misión y visión de la entidad; de economía, al identificar con exactitud las actividades para cada proceso con las condiciones de mejoras requeridas; de eficiencia, al evitar que las funciones sean duplicadas; y de eficacia, al definir el valor o mapa de procesos de manera objetiva con la planificación de la organización. (Alvarez, 2017)

Su importancia influye en que comprende de forma ordenada los procedimientos dentro de la organización mediante ello se logra diferenciar las actividades de cada área, hace que todo fluya de una manera organizada y coherente, minimiza el tiempo de los colaboradores en la realización de sus tareas.

Crédito, se define “crédito como el mecanismo que aumenta las ventas de la empresa. En el universo empresarial el crédito es la confianza otorgada a cambio de dinero, por bienes o servicios”. El crédito es el compromiso de pago que se adquiere por esto podemos decir que, tener crédito significa que una persona o institución legalmente establecida posee las características o cualidades que se requieren para que otros le otorguen su confianza. (Castro, 2014)

(Carolina, 2018) en su tesis “Manual de crédito y cobranza para mejorar la liquidez en la empresa de servicios de mantenimiento Imvic en Santo Domingo de los Tsáchilas” sustentada en Ambato, Ecuador nos menciona: El principal objetivo del estudio de cuentas por cobrar, salvo que las finanzas de las empresas se encuentren altamente limitadas, es generar un alto rendimiento de la inversión. A medida en que se otorgan créditos, se están comprometiendo flujos de efectivo y al mismo tiempo la capacidad del negocio para cubrir sus pasivos. La decisión de aprobar un crédito siempre se basará en la información obtenida del cliente. Aunque existen muchas maneras de obtener información crediticia, normalmente se deben incurrir en gastos financieros para obtenerla. En algunos casos, especialmente en clientes con

pequeñas cuentas, es posible que el costo Gerente Contador Asesor de Crédito, Jefe de Taller, Secretaria, Mantenimiento de conseguir la información sea superior a la utilidad de la cuenta.

Comprobantes de Crédito encontramos: Solicitud de Crédito.- Es el documento que la empresa solicita al comprador para la evaluación y verificación de sus datos para una correspondiente aprobación del crédito. Factura.- Es el documento comercial que concreta la compraventa de un bien o servicio. Antigüedad de Saldo.- Es el análisis de la antigüedad de las cuentas por cobrar del cliente desde su fecha de compra.

Análisis de Crédito (Oriol Pere & LLoret, 2017) definen que “El análisis de crédito comprende en la recolección y evaluación de información de los clientes para decidir su valoración si estos cumplen con los estándares de crédito de la empresa”. El análisis de los créditos es de gran importancia, pues establece si vamos a recuperar dinero a corto y mediano plazo, exige estrategia por parte del analista de crédito, sin embargo el analista de crédito, debe aplicar diferentes técnicas y complementar con la revisión de la información necesaria y suficiente que permita tomar la decisión correcta.

Riesgo Crediticio, “El Riesgo de Crédito es la pérdida que se produce por el incumplimiento las obligaciones que han sido acordadas en un contrato, factura, pagaré, o letra de cambio”. El riesgo crediticio, está ligado a la duda que tienen las organizaciones con respecto a los créditos otorgados a clientes y a la recuperación de los mismos, en lo posible evitando la morosidad de la cartera de cuentas por cobrar. (Oriol Pere & LLoret, 2017)

Cobranza, (Vieites, 2015) “La operación de la cobranza consiste en transformar una cuenta o un documento a cobrar en un activo líquido y trayendo como resultado el ingreso de efectivo”. En relación a lo mencionado podemos definir que la cobranza es la actividad que se establece para recuperar el dinero que se percibe de las ventas a crédito.

(Marcos, 2017) en su tesis "Aplicación de Procedimientos y Políticas de Crédito en la empresa de Insumos Agrícolas Tierra Fértil" sustentada en Milagro, Ecuador nos menciona: La aplicación de los métodos analítico – Sintético y el método Hipotético – Deductivo, ayudaron al investigador a comprender y entender mejor la situación problemática y optaron por el diseño de una propuesta que logre minimizar el problema en cuestión. Con la aplicación de la siguiente propuesta la empresa tendrá una herramienta que le permitirá mejorar con efectividad y criterio la toma de decisiones para asumir un riesgo crediticio, lo que daría como resultado obtener una cartera sana, fiel, con clientes comprometidos a largo plazo y con recomendaciones para nuevos clientes, así como un mejoramiento en la cobranza de cartera que permitiría reducir los costos financieros y administrativos de la empresa.

Políticas de Crédito y Cobranzas, son políticas que definen a las empresas e instituciones para emitir y cobrar los diversos créditos otorgados a los clientes. Están orientadas a la toma de decisiones de los gerentes para obtener objetivos planteados de la empresa. (Brachfield, 2015) argumenta nos comenta que las políticas de cobro y crédito son normas de actuación o comportamiento emitidas por la directiva de la empresa que derivan de una estrategia de riesgos establecida a fin de prevenir riesgos económicos.

(Lozano, 2016) en su trabajo de investigación titulado "Diseño Manual Políticas de Créditos y Cobranzas para mejorar liquidez Química S.A. 2017", formuló como objetivo: diseñar un manual de políticas para créditos y cobranzas a fin de aumentar la liquidez en Química S.A. El estudio concluye que el diseño del manual de procedimientos para el departamento de cobranzas y crédito lo deben formular con información confiable en donde se confirme, el resultado deriva a tareas que se repetían lo que ocasiona a inexactitudes por duplicidad de tareas que no permiten cumplir los objetivos de la organización para proporcionar información confiable y exacta lo que nos muestra la viabilidad de la propuesta.

Según (Castro, Credito y Cobranza Mexico D.F, 2015) las estrategias recomendadas a utilizar para gestionar el grado de cumplimiento de los clientes en sus pagos son las siguientes:

Cobranza normal. - realizada a través de la información del estado de factura o cuenta, en donde se les informa a los clientes sobre el desarrollo de su crédito.

Cobranza preventiva.- esta estrategia le comunica al cliente sobre el vencimiento de su deuda. Aquí se debe realizar la gestión anticipada a la fecha de vencimiento comunicándole al cliente a través del teléfono o enviando un correo. En caso de que no pudiera contactarse al deudor, el ejecutivo de cobranza deberá acercarse al domicilio a fin de obtener una nueva entrevista. **Cobranza administrativa (1 a 15 días).**-

Es aplicada cuando la cuenta por cobrar de clientes venció y no se ha realizado la debida gestión con anticipación. Aquí la cobranza será realizada con la intención de poder evitar el vencimiento de la cartera; esta última deberá ser reorganizada con días de anticipación; mientras que el proceso para gestionar la cobranza será enviado una carta donde los clientes se comprometerán a cancelar su cuota vencida. **Cobranza domiciliaria (15 a 30 días).**- Este tipo de cobranza se realizará cuando el cliente no ha cancelado en su fecha límite. A esto se le conoce como cuentas morosas. La forma de aplicar la gestión es la visita del cliente a su hogar, donde se aconseja que la cobranza sea realizada por el ejecutivo de cobranza según el grado de atraso: Si es del tipo Cobros en efectivo se le dará al cliente un ultimátum para que cancele el saldo, por convenio, se realiza un pago no menor al 50%, con pagos posteriores que definan el atraso a corto plazo, si no se puede cancelar la deuda se recuperará el producto.

Cobranza extrajudicial (31 a 50 días).- esta cobranza se da cuando la gestión de cobranza no logró obtener resultados. La gestión de cobranza extrajudicial le avisa al cliente que en caso de no cancelar su deuda, se dará inicio a un proceso legal donde el cliente tendrá que pagar intereses. Aquí la gestión de la cobranza deberá obtener información del cliente de las siguientes formas: Verificando la existencia del cliente ya se persona natural o jurídica, ubicando nuevos antecedentes y domicilios

particulares o comerciales, teniendo un acercamiento personal con el deudor, para negociar el pago pendiente

Vencimientos de créditos , la cartera vencida en una empresa, “es una porción de los clientes deudores que poseen un atraso en el cumplimiento de sus pagos” (Vega, 2016). Una cartera vencida se refiere a todos los valores que adeudan los clientes, y se han excedido del tiempo de pago otorgado, debidamente establecidos en el contrato de venta. Control Interno El control interno está conformado por cinco elementos clasificados de la siguiente manera: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión y seguimiento

Son el conjunto de normas, fundamentos, principios, acciones y procesos que ayudan a cumplir los objetivos de las organizaciones. Además, ayudan a la toma de decisiones y a llevar un mejor control interno que permita tener la seguridad de que las actividades están siendo realizadas de la mejor manera. El Control Interno es un conjunto de acciones realizadas de forma constante en la operación y funcionamiento de la empresa, el cual no puede evitar que se cometan errores por parte de los colaboradores; sin embargo, permite determinar las medidas a tomar para realizar las correcciones a fin de evitar pérdidas financieras importantes para la empresa. (Alfredo, 2017)

Importancia del Departamento de Créditos y Cobranzas “El área de crédito y cobranzas de una empresa es una herramienta importante en las organizaciones. Antes de realizar una venta, el área de crédito es quien decide a quién, qué monto y el plazo de tiempo a vender. Después de esto, el área de cobranza observa que los plazos de pago se realizan y cuando no son cumplidas, toman acciones para procurar que el pago se ejecute lo antes posible. El retraso afecta directamente los ingresos de la compañía y su capital de trabajo, que es reflejada en su salud financiera”. (America, 2010)

Control del departamento de créditos y cobranzas, el departamento necesita crear controles estableciendo políticas y procedimientos, obteniendo una evaluación

constante a los objetivos propuestos. Permite llevar un correcto funcionamiento de las actividades, ejecutando normas y regulaciones con el fin de minimizar los riesgos que pudieran existir y a su vez alcanzar los objetivos. Funciones del departamento de créditos y cobranza: Observar la recuperación de las cuentas por cobrar y verificar su registro, Proponer ideas para la recuperación de las cuentas por cobrar, Crear nuevos controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables. Custodiar y controlar los documentos correspondientes, Revisar el buró crediticio de posibles clientes nuevos para el otorgamiento de créditos, Programar las actividades de los recaudadores del departamento.

Cuentas y Documentos por Cobrar, las cuentas y documentos por cobrar son cuentas de activo, que exigen que se efectivicen las obligaciones que provienen de las operaciones a crédito o préstamos que se conceden, esto permite el crecimiento de la empresa, ya que al dar créditos se aumentan las utilidades; sin embargo, posee el riesgo a que los clientes caigan en morosidad afectando a la empresa en su liquidez y en la pronta recuperación de cartera. Provisión de la Cartera, se basa en operaciones realizadas en el ejercicio que determina las partidas que se necesitan para atender la depreciación, desvalorización y garantía del patrimonio social. Contabilización de las provisiones, las provisiones de la cartera se deberán formar con cargo a Ganancias y Pérdidas y se ajustará anualmente la cuenta debitando o acreditando la diferencia en el balance, cuando se establezca que una deuda es incobrable deberá darse de baja abonando su valor a la cuenta por cobrar y cargándolo a la provisión.

Documentos utilizados en la cobranza, dentro el área de cobranza y crédito deben establecerse bajo una política, aplicada a los requerimientos de la empresa, entre ellos tenemos:

Pagaré. - Es un instrumento del tipo promesa, de una persona a otra, comprometiéndose a pagar una cantidad de dinero con intereses en una fecha fija.
Letra de Cambio. - Documento que emite una persona a otra que se hace cargo del pago, donde se indica que se pague una cantidad de dinero a quien indique el

documento. Cheques.- Es un documento de pago inmediato emitido contra un banco para que este entregue determinada cantidad de dinero a favor del beneficiario. Procedimiento para la elaboración de la cobranza, (Torres A. , 2014) “En la medida en que una organización automatiza sus procesos, será capaz de mejorar la fluidez del método o procedimiento, con lo que incrementará su nivel de productividad organizacional y personal”. Los procedimientos de cobranza que se realizan son a través de: Llamada telefónica o recordatorio.- Se contacta al cliente por este medio a fin de exigir el pago vencido o que se encuentra por vencer.

Cobranza Personal.- Es una modalidad donde el recaudador o personal del departamento realiza visitas cuando la cartera vencida es alta y el cliente resulta importante para la empresa. Esto se hace a fin de evitar perderse la cercanía con el cliente. El estado de cuenta. - Método enviado a los clientes donde se le incluyen sus facturas vencidas y abonos; donde se encuentra reflejado su deuda o saldo actual. Correos electrónicos. - Es un procedimiento de cobro online, donde se envía un correo electrónico recordando los pagos que están pendientes de cobro. Cada procedimiento de cobro debe ser supervisado por personas especializadas en la gestión de la cobranza, haciendo uso de estrategias y/o habilidades para recuperar la cartera. El personal debe disponer de contacto con el personal de ventas para informar sobre el estado que poseen los clientes para los pagos correspondientes y tener en cuenta las políticas de cobranza y crédito que tiene la empresa.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

La investigación fue de tipo descriptivo, propositivo, cuantitativo ya que genera conocimiento en base al resultado de los hallazgos, por cuanto describió los hechos como son observados con relación a las variables, en base al instrumento de encuesta se expresaron los resultados en números y porcentajes. Los investigadores utilizaron los datos basándose en una hipótesis. Expusieron y resumieron la información de manera cuidadosa y luego analizaron los resultados con detenimiento para obtener generalizaciones que puedan contribuir al conocimiento. (Morales, 2015). El Diseño de la investigación fue no experimental, toma textos, información actualizada sobre el tema en cuestión y en el mismo lugar de los hechos.

3.2 Variables y operacionalización

Variable Independiente, diseño de un manual de procedimientos. Un manual de procedimientos es aquel documento que posee la información y que se encuentra al alcance de los colaboradores, sirve como una herramienta fundamental para poder alcanzar los objetivos de las organizaciones. Por esta razón son considerados como una base para la organización y para la disciplina en la realización de sus actividades.

Variable dependiente, Gestión de crédito y cobranzas, Morales y Morales (A, 2014) definieron al crédito como el medio que aumenta las ventas en las empresas generando rentabilidad. Debido a esto es que el crédito es importante para la economía, ya que las empresas incentivan a las personas y a otras empresas a adquirir sus productos y/o servicios, por medio de un préstamo condicionado, que puede resultar favorable en algunos casos, en un tiempo prudente.

3.3 Población, muestra y muestreo

La investigación estuvo compuesta por 2 poblaciones, la primera que corresponde a 15 personas del Departamento de crédito y cobranzas que laboran en la empresa

financiera y la segunda a 400 clientes registrados en la base de datos de la misma, se demuestra en las tablas el número y porcentaje de cada población, para la primera población (Tabla.1) la muestra fue la misma, mientras que para la segunda población (Tabla. 2) se realizó una fórmula para determinar el número de personas a los cuales se aplicó el instrumento de medición.

Tabla 1.

Población 1

Población 1		
<u>Detalle</u>	<u>Población</u>	<u>Porcentaje</u>
Departamento de Crédito y Cobranza	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.

Población 2

Población 2		
<u>Detalle</u>	<u>Población</u>	<u>Porcentaje</u>
Cientes de la empresa financiera	400	100%
Total	400	100%

Fuente: Elaboración propia

Muestra, es una técnica utilizada para la selección de elementos representativos de la población para ser utilizadas para realizar inferencias (generalización) a la población de estudio. (Espinoza E. , 2016). La muestra fue extraída de la población utilizando la fórmula para poblaciones finitas, la misma que nos permitió determinar la cantidad de personas a encuestar. Para la población 1 que corresponde al departamento de crédito y cobranzas no se aplicó fórmula ya que la muestra es igual a la población (15 trabajadores) mientras que para la población 2 se aplicó la fórmula y el resultado indica que de acuerdo a la fórmula realizada que se encuentra en el anexo 4 (cálculo de la muestra) con nuestra población de 400 clientes se procedió a revisar informes de clientes del departamento de crédito y cobranzas, es así como se determinó que de 120 informes que se realizaron en un mes 84 no presentaron

mayor inconformidad representando el 70% de casos favorables, determinamos un nivel de confianza de 95% , un margen de error de 0.05%, y aplicada la fórmula la muestra es de 179 clientes de la empresa financiera de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 3.

Población y muestra de clientes

Población y muestra de clientes				
<u>Detalle</u>	<u>Población</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Muestra</u>	<u>Porcentaje</u>
Cientes de la empresa financiera	400	100%	179	45%
Total	400	100%	179	45%

Fuente: Fuente: Elaboración propia

Muestreo, para el muestreo se consideró la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas según Naresh Malhotra. (Economista norteamericano, experto en Marketing, profesor de la Universidad de Georgia), de esta manera se realizó el muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple el mismo que se utilizó sobre la población finita en donde todas las partes tienen la misma probabilidad de ser elegidas. Unidad de análisis, se realizó la medición del instrumento a los trabajadores del área del departamento de crédito y cobranzas y a los clientes de la empresa utilizando la técnica de muestreo.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos, como práctica de manuales, datos estadísticos para verificar la veracidad de la solución al problema del departamento de crédito y cobranzas. La técnica del cuestionario fue elaborada por un número de preguntas al área de crédito y cobranzas, así como a los clientes, permitiéndonos conocer cuáles son las principales debilidades, este instrumento de medición fue validado mediante opiniones de algunos expertos con experiencia previa en el tema. Para utilizar el cuestionario se realizó una prueba de confiabilidad utilizando la fórmula de Alfa Cronbach. La alternativa fue ordinal considerando las respuestas obtenidas de acuerdo a las siguientes opciones:

Tabla 4.

Opciones de respuestas

Respuestas			
Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre

Fuente: Elaboración propia

3.5 Procedimientos

Se realizó el análisis con la medición de confiabilidad de las variables que son: Manuel de procedimientos y Gestión de Crédito y Cobranzas, utilizando la aplicación de Alfa Cronbach, la cual nos indica que mientras mayor a 1 sea el resultado será mayor la seguridad de los ítems, aplicada la fórmula nos dio una confiabilidad de 0.913 para el departamento de créditos y cobranzas y 0.901 para el instrumento de clientes de la empresa financiera

3.6 Método de análisis de datos

Aplicando el instrumento de medición del cuestionario para los colaboradores del área de crédito y cobranzas y clientes de la empresa financiera se utilizó una hoja de cálculo para diseñar y elaborar los gráficos de los resultados obtenidos, por medio de porcentajes, utilizando la estadística descriptiva se representarán los datos en tablas, de esta manera se llegó a las conclusiones de la investigación.

3.7 Aspectos éticos

Los resultados obtenidos fueron presentados debidamente de acuerdo a los compromisos éticos de modo que la información presentada no tuvo ninguna alteración que afecte la veracidad del presente trabajo de investigación.

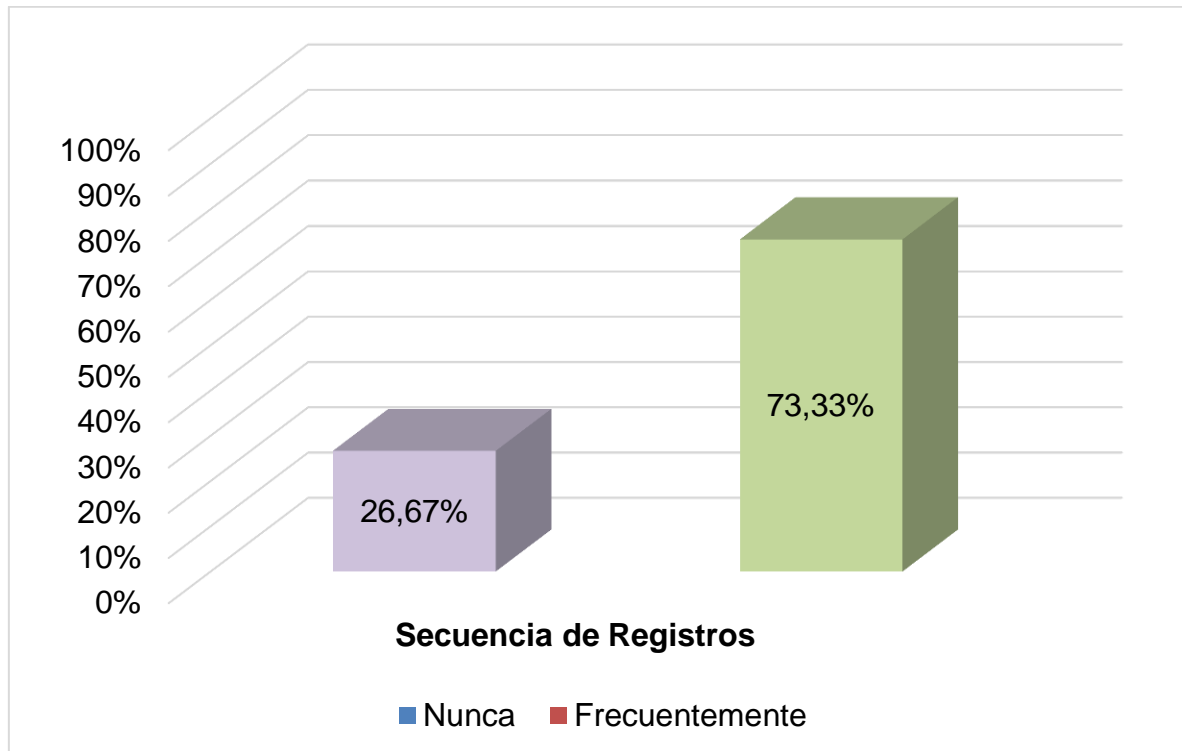
IV. RESULTADOS

Se realizó el análisis de los resultados para el departamento de crédito y cobranzas y a los clientes y de acuerdo a los datos obtenidos se ha determinado:

OE1: Analizar los procesos de registros que se realizan en el área de crédito y cobranzas.

Figura 1

Resultados de registros en el departamento de crédito y cobranzas



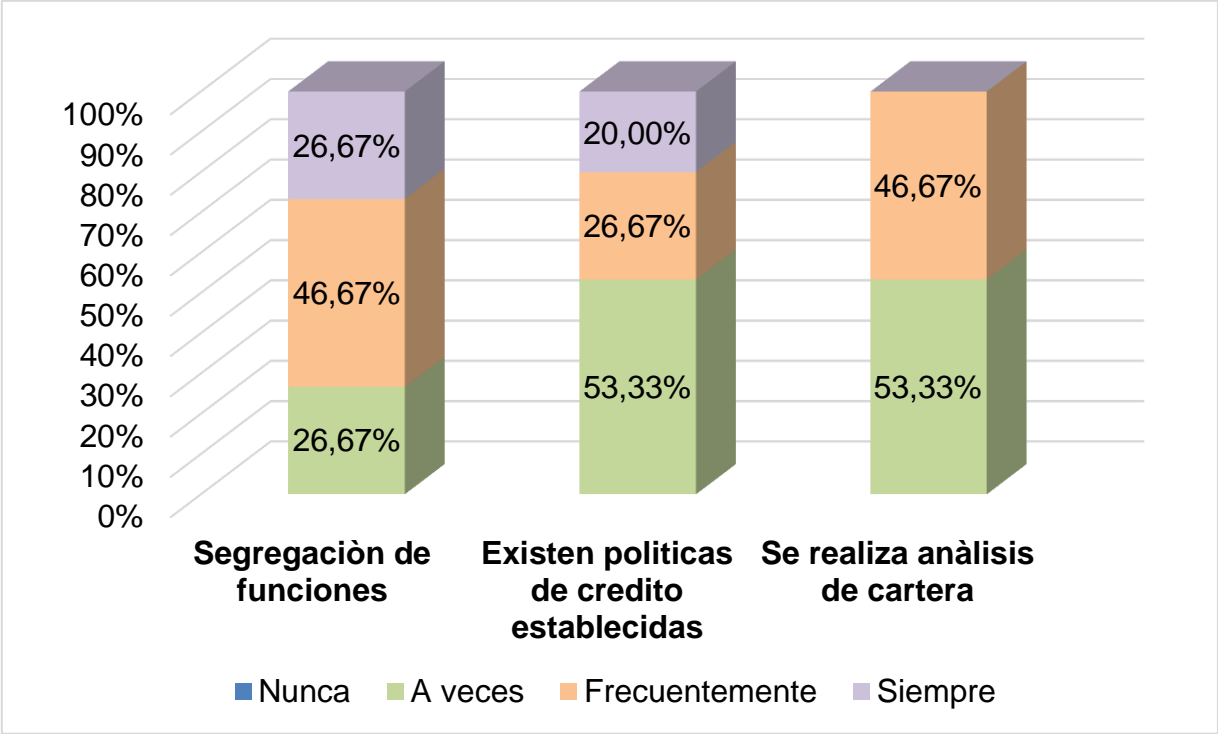
Fuente: Elaboración propia

En la figura 1 se observa que, respecto a los registros que se realizan en el área de crédito y cobranzas de la empresa financiera de la ciudad de Guayaquil, el 73.33% de los empleados, consideran que frecuentemente, 8mientras que un 26.67% considera que esto nunca se da. Por lo que se podemos decir que no realizan los registros en su totalidad en el momento en el que deben de hacerlo, esto ocasionaría que se pueda omitir información valiosa lo que puede repercutir en errores operativos.

OE2: Evaluar el manejo de las políticas de créditos y cobranzas que se llevan a cabo en el área de crédito y cobranzas.

Figura 2

Resultado de políticas de créditos y cobranzas



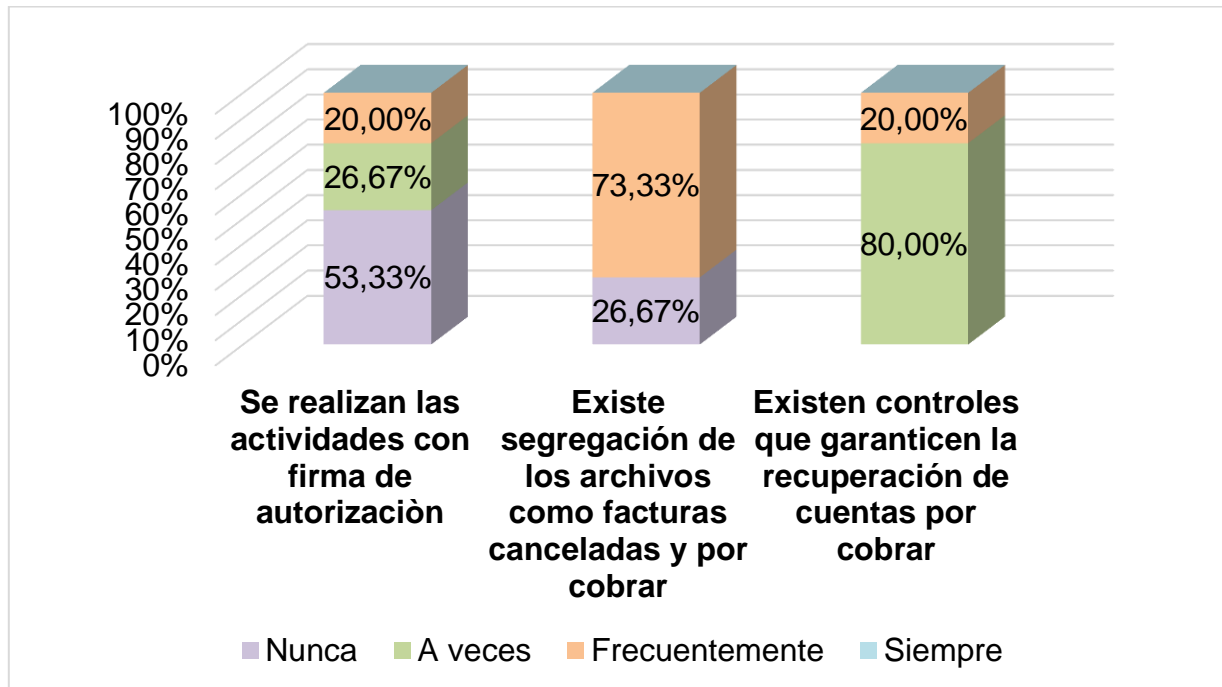
Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la figura 2, referida a las políticas de crédito y cobranzas, se muestra que con respecto a la pregunta sobre si se realiza segregación de funciones de responsabilidad para cada colaborador, el 46.67% del personal del departamento de crédito y cobranzas, consideran que frecuentemente, el 26.67% mencionan que a veces y un porcentaje de 26.67% que siempre, en la segunda pregunta realizada sobre si existen políticas de crédito establecidas el 53.33% dice que a veces, el 26.67% que frecuentemente y el 20% menciona que siempre, en la tercera pregunta sobre si se realiza un análisis de cartera de manera frecuente para clasificarla y crear la provisión un 53.33% respondieron que a veces y un 46.67% que frecuentemente .

OE3: Contrastar el manejo del control interno dentro del área de créditos y cobranzas.

Figura 3

Resultados del manejo de control interno



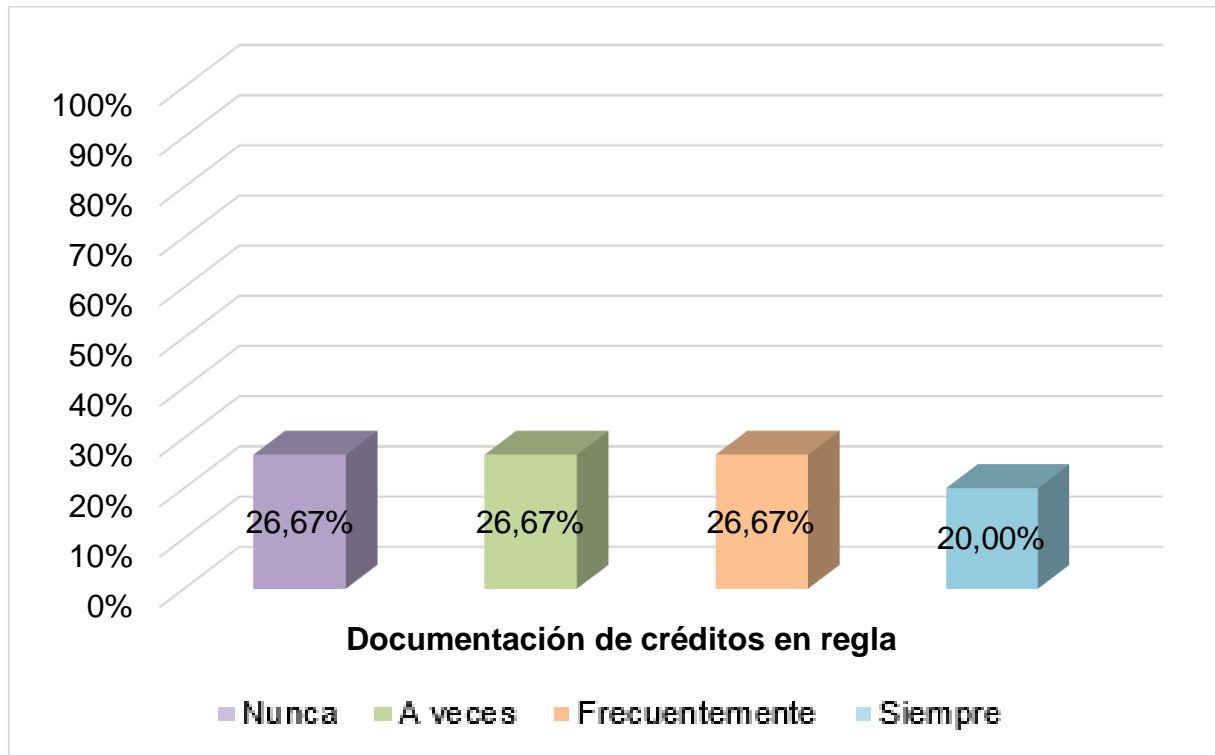
Fuente: Elaboración propia

Respecto a los resultados de Manejo del control interno, en la figura 3 se observa que en la primera pregunta realizada al personal del departamento de crédito y cobranzas, el 53.33% consideran que nunca, el 26.67% que a veces y el 20% que frecuentemente las personas autorizadas para aprobar notas de créditos son independientes de las involucradas en cobranzas, en la segunda pregunta con respecto a si existe segregación de los archivos como facturas canceladas y por cobrar el 73.33% menciona que frecuentemente, mientras que el 26.67% indica que nunca, en la tercera pregunta sobre si existen controles que garanticen la recuperación de cartera de cuentas por cobrar el 80% mencionó que a veces, y el 20% que frecuentemente.

OE4: Evaluar aspectos de la solicitud de crédito para aprobaciones en el área de crédito y cobranzas.

Figura 4

Resultados de solicitudes de crédito para aprobaciones



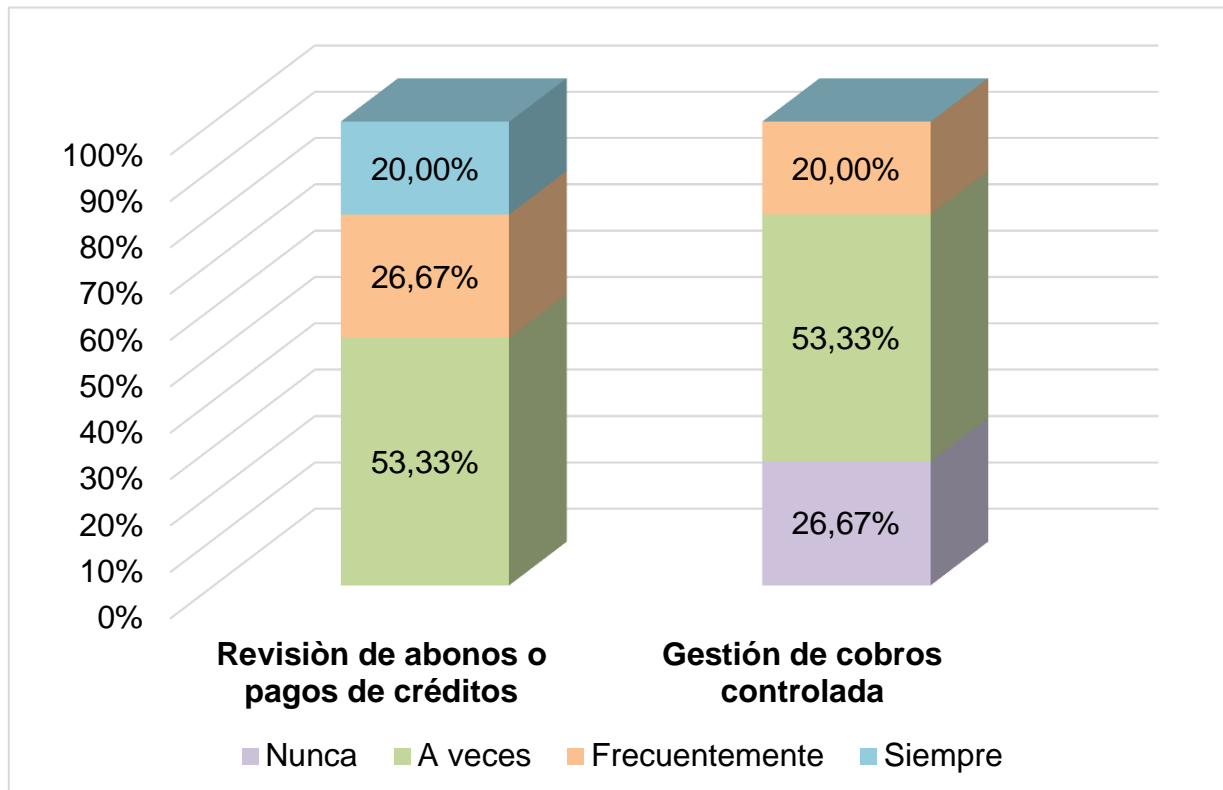
Fuente: Elaboración propia

En la figura 4, se observa la pregunta realizada a los colaboradores del departamento de créditos y cobranzas, sobre si todos los créditos se encuentran con la documentación en regla el 26.67% mencionan que nunca, el 26.67% que a veces, el 26.67% que frecuentemente y el 20% que siempre, por lo que podemos corroborar que no se cumple satisfactoriamente con pedir toda la documentación a los clientes, lo que crea incertidumbre sobre si los créditos otorgados se recuperarán en su totalidad.

OE5: Analizar la revisión de créditos aprobados en el área de crédito y cobranzas

Figura 5

Resultados de revisión de créditos aprobados



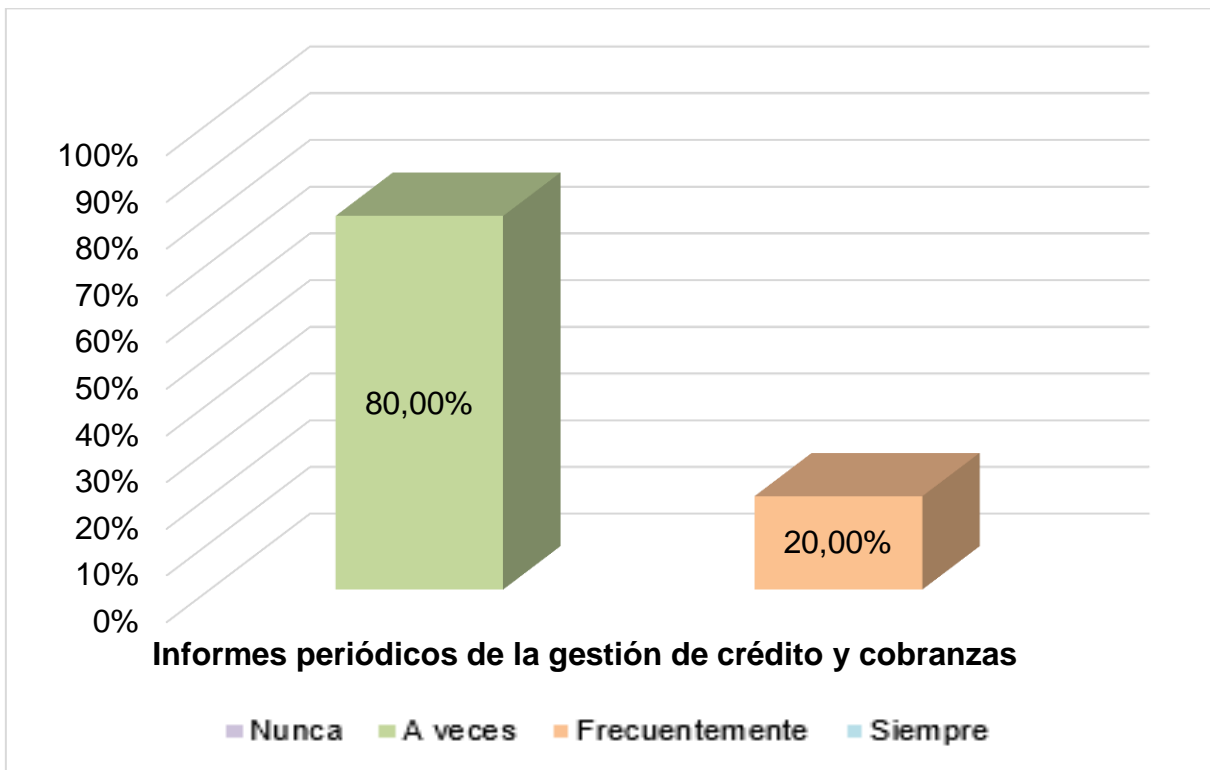
Fuente: Elaboración propia

Ante la revisión de créditos aprobados; en la figura 5, de acuerdo a las preguntas realizadas a los empleados del departamento de crédito y cobranzas en la primera pregunta sobre si los abonos o pagos parciales diferentes a los pactados son autorizados previamente por los funcionarios competentes, el 53.33% indican que a veces, el 26.67% que frecuentemente y el 20% que siempre, en la segunda pregunta sobre si la gestión de cobros está debidamente controlada, los colaboradores manifiestan el 53.33% que a veces, el 26.67% nunca, y el 20% frecuentemente.

OE6: Evaluar la cancelación y finalización de créditos en el área de crédito y cobranzas

Figura 6

Resultados de cancelación y finalización de créditos



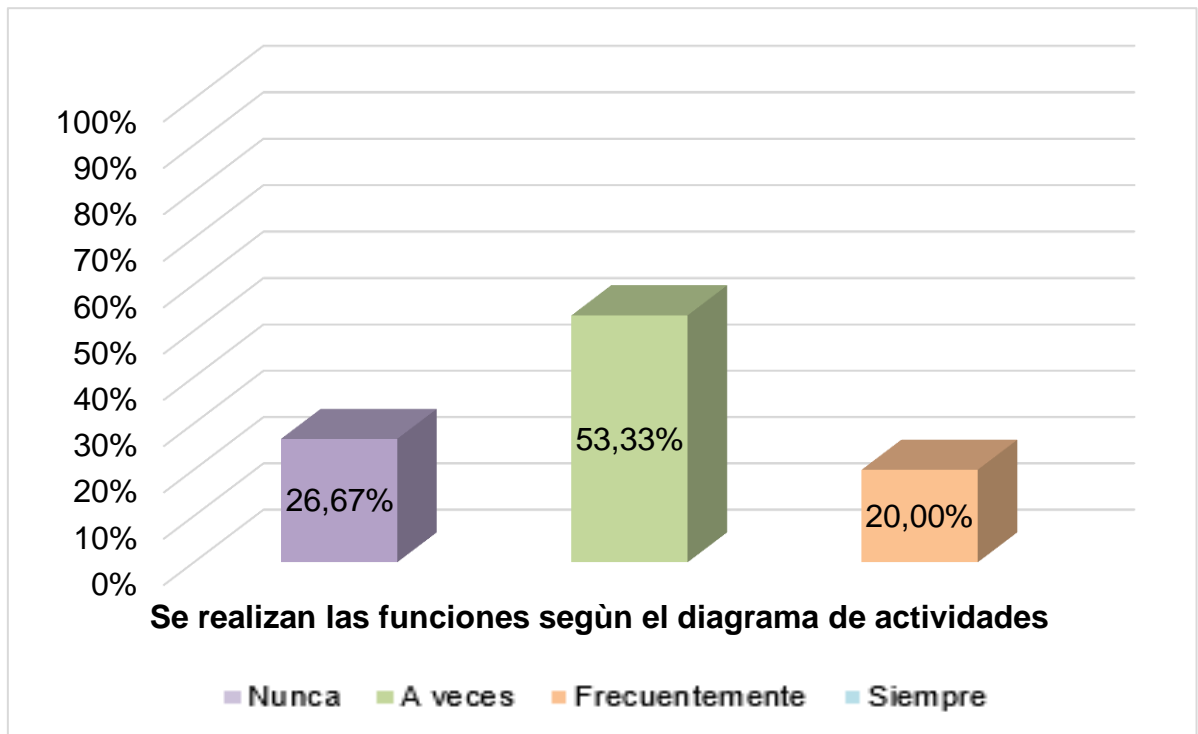
Fuente: Elaboración propia

Acerca de la dimensión Cancelación y finalización de créditos, en la figura 6, se observa que el 80% de los colaboradores del departamento de crédito y cobranzas, aducen que, solo a veces se realizan informes periódicos de la gestión de crédito y cobranzas, mientras que un 20% menciona que frecuentemente, si se realizan. Por lo que se analiza que se debe mejorar en realizar los informes de manera que cuando se solicite información ya sea de clientes o reporte de las cuentas por cobrar en general se pueda proporcionar de manera efectiva

OE7: Analizar la descripción del orden de las actividades en forma cronológica en el área de crédito y cobranzas

Figura 7

Resultados de la descripción del orden de las actividades de forma cronológica

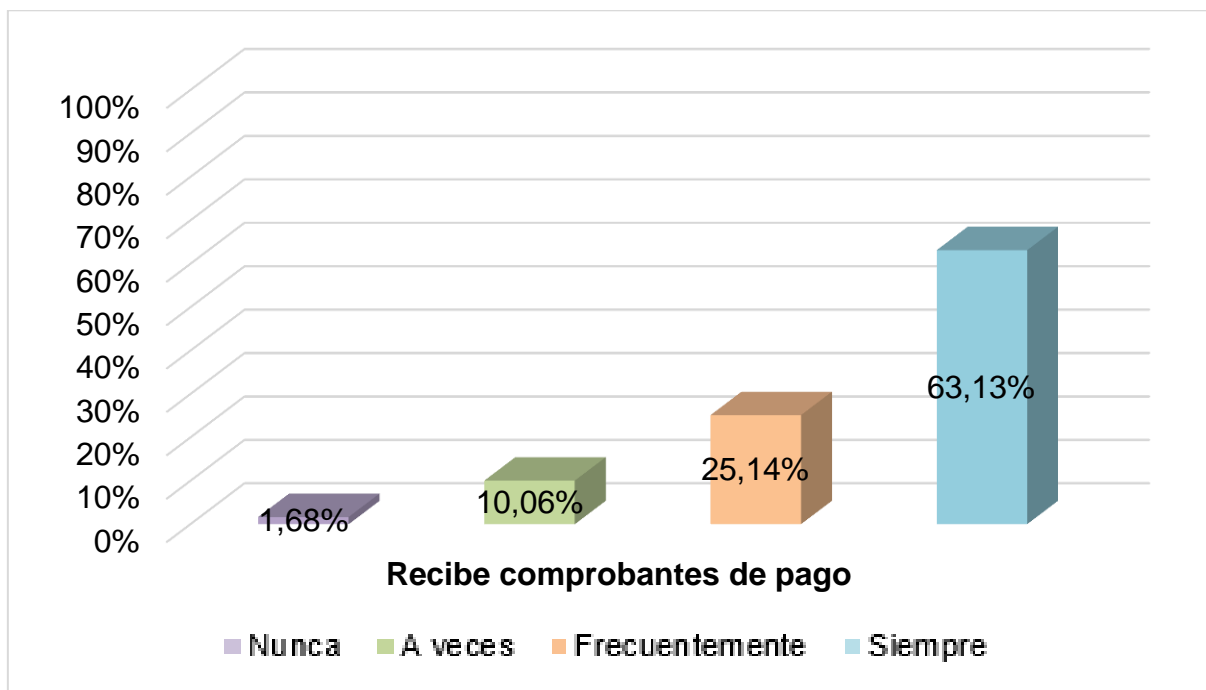


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la pregunta realizada al personal del departamento de crédito y cobranzas con respecto a la dimensión de descripción del orden de las actividades en forma cronológica, en la figura 7 se expresan los resultados sobre si se realizan todas las funciones según el diagrama de actividades, es así como el 53.33% mencionó que a veces, el 26.67% que nunca y el 20% que frecuentemente. Por lo que se puede indicar que se debe mejorar en seguir la secuencia de las actividades en base a un diagrama de actividades que sea entendible para los colaboradores a fin de que cumplan con sus funciones y procesos. Con respecto al instrumento realizado para verificar la gestión del departamento de crédito y cobranzas se analizaron los siguientes resultados sobre las preguntas realizadas a los clientes:

Figura 8

Resultados de encuestas a clientes sobre registros

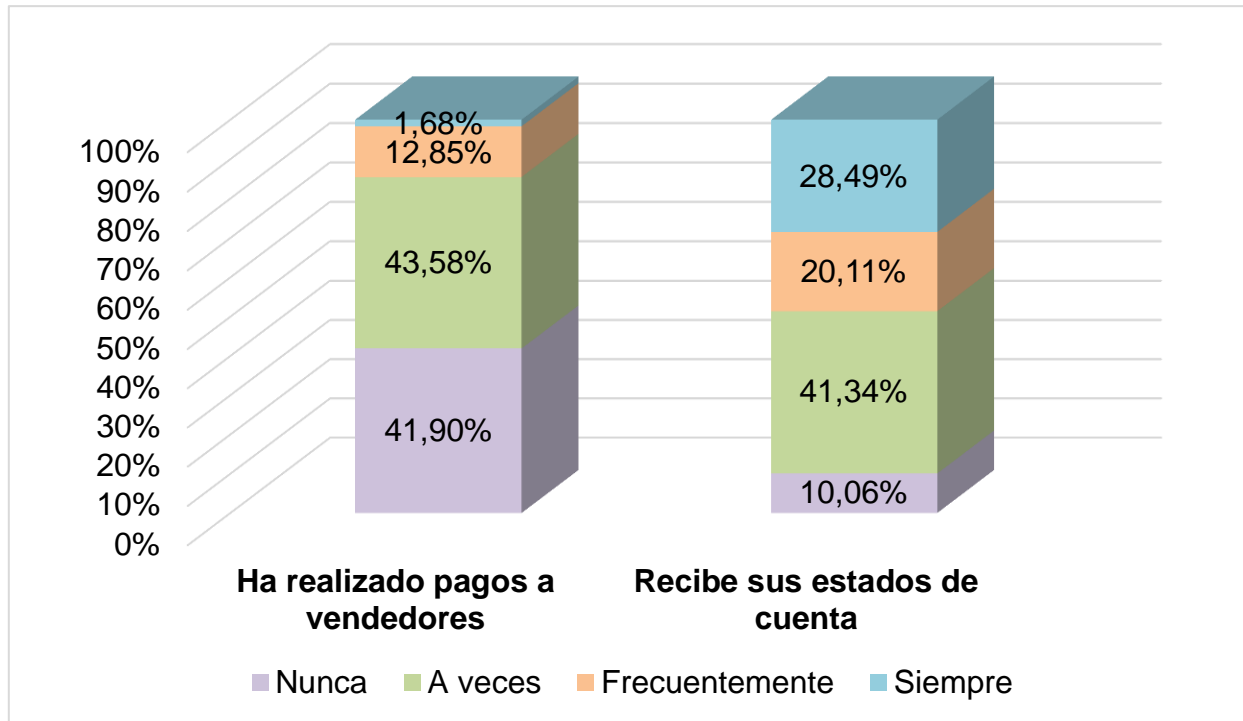


Fuente: Elaboración propia

En la figura 8 se puede observar que, respecto a la pregunta realizada a los clientes de la empresa financiera de la ciudad de Guayaquil, respecto a que, si al momento de realizar un pago le entregan comprobantes, el 63.13% respondieron que siempre, mientras que el 25.14% indican que frecuentemente, el 10.06% que a veces y el 1.68% de los clientes mencionaron que nunca reciben comprobantes del pago realizado. A pesar de que el mayor porcentaje de clientes respondieron en que reciben sus comprobantes el restante no coincide y este porcentaje puede ocasionar que la gestión de cumplir con el proceso de registros se vea afectado.

Figura 9

Resultados de encuestas a clientes sobre políticas de crédito y cobranzas

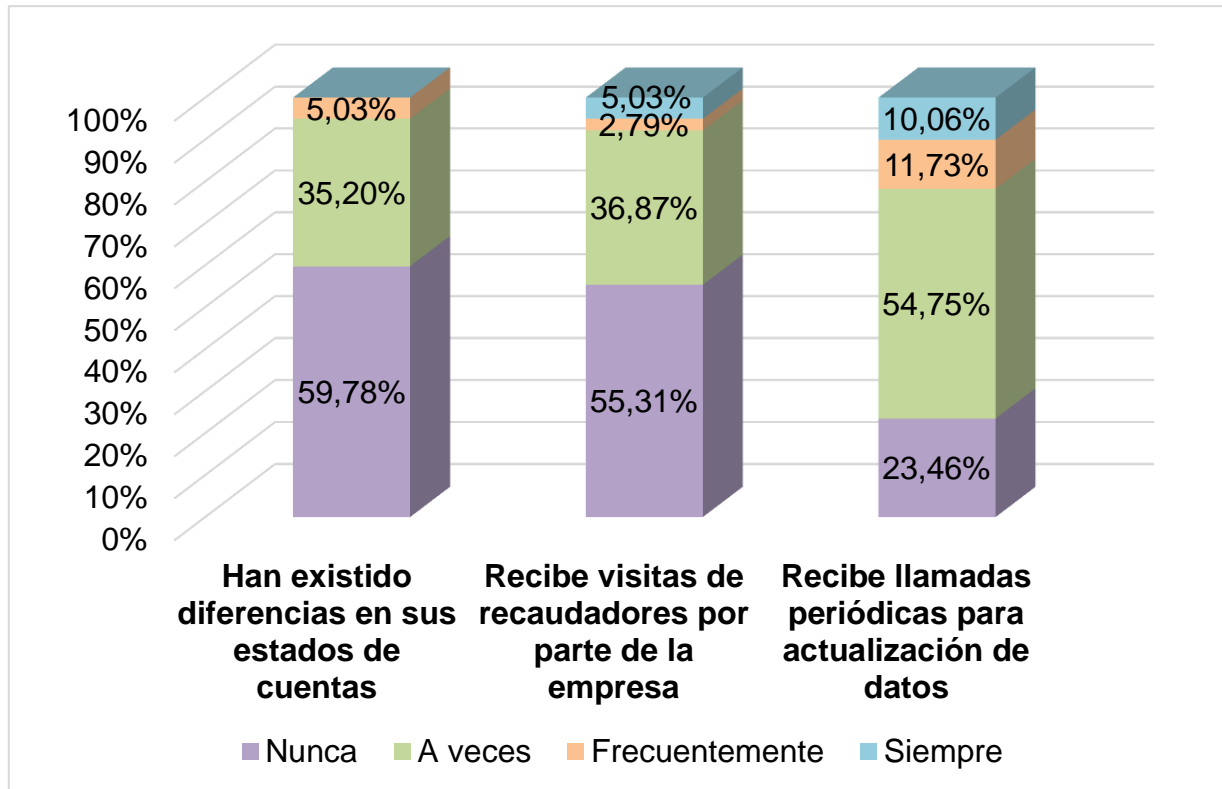


Fuente: Elaboración propia

En la figura 9, de las preguntas realizadas a los clientes de la empresa financiera de la ciudad de Guayaquil, respondieron sobre si han realizado pagos a vendedores el 43.58% dijo que a veces, el 41.90% que nunca, el 12.85% menciona que frecuentemente y el 1.68% que nunca, en la segunda pregunta sobre si el cliente recibe sus estados de cuenta el 41.34% respondió que a veces, el 28.49% que siempre, el 20.11% frecuentemente y el 10.06% que nunca. En nuestro análisis podemos determinar que existe deficiencia en la aplicación de políticas de crédito y cobranzas, lo que conlleva a que se realicen pagos a vendedores, siendo esto incorrecto ya que existe un personal de cobranzas que es quien debe realizarlo, el mal uso de las políticas de crédito y cobranzas origina pérdida de tiempo en la realización de las actividades y la confusión de seguir un orden cronológico que permita que la gestión del departamento se realice de manera correcta.

Figura 10

Resultados de encuestas a clientes sobre el manejo de control interno

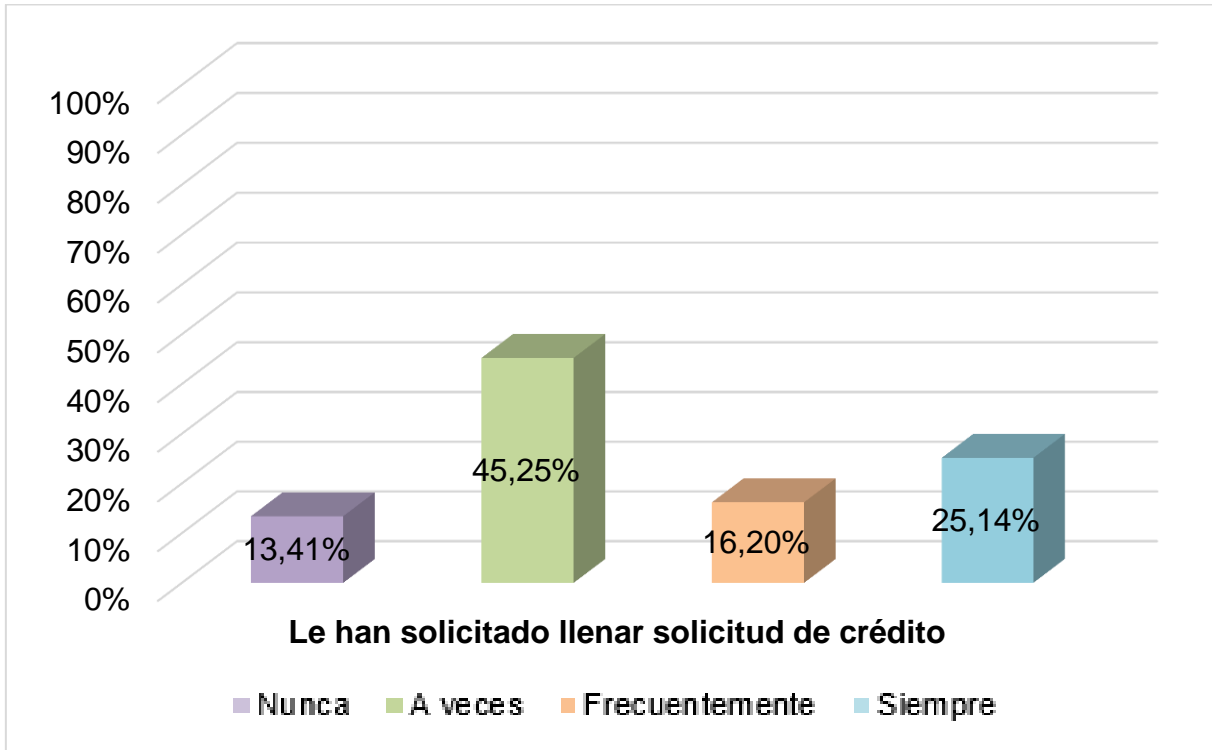


Fuente: Elaboración propia

En la figura 10, los clientes de la empresa financiera de la ciudad de Guayaquil, con respecto a las preguntas para evaluar el manejo de control interno, mencionan en la pregunta número uno sobre si ha tenido inconvenientes con los saldos en los estados de cuenta el 59.78% menciona que nunca, el 35.20% que a veces y el 5.03% frecuentemente, en la segunda pregunta el 55.31% menciona que nunca, el 36.87% que a veces, y el 2.79% que frecuentemente ha recibido la visita de un recaudador por parte de la empresa, en la tercera pregunta sobre si los clientes reciben llamadas periódicas para actualización de datos el 54.75% dice que a veces, el 23.46% que nunca, el 11.73% que frecuentemente y el 10.06% que nunca.

Figura 11

Resultados de encuestas a clientes sobre solicitud de crédito para aprobaciones

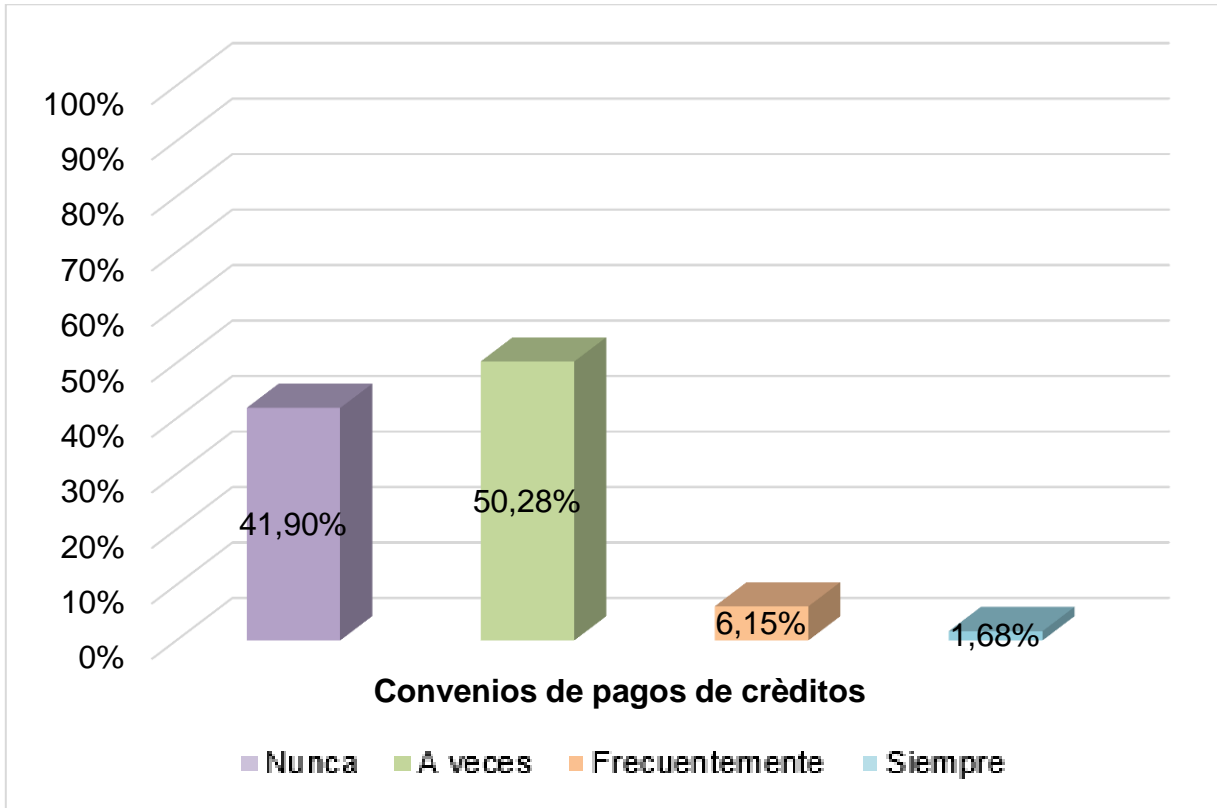


Fuente: Elaboración propia

En la figura 11, se observa la pregunta realizada a los clientes de la empresa financiera en la ciudad de Guayaquil, sobre si le han pedido llenar solicitud de crédito, el 45.25% menciona que a veces, el 25.14% dice que siempre, el 16.20% que frecuentemente y el 13.41% que nunca, por lo que podemos determinar que no se está exigiendo a todos los clientes el llenar solicitudes de crédito, dejando un vacío en el procedimiento que normalmente debería existir antes de que el cliente realice una compra a crédito.

Figura 12

Resultados de encuestas a clientes sobre revisión de créditos aprobados

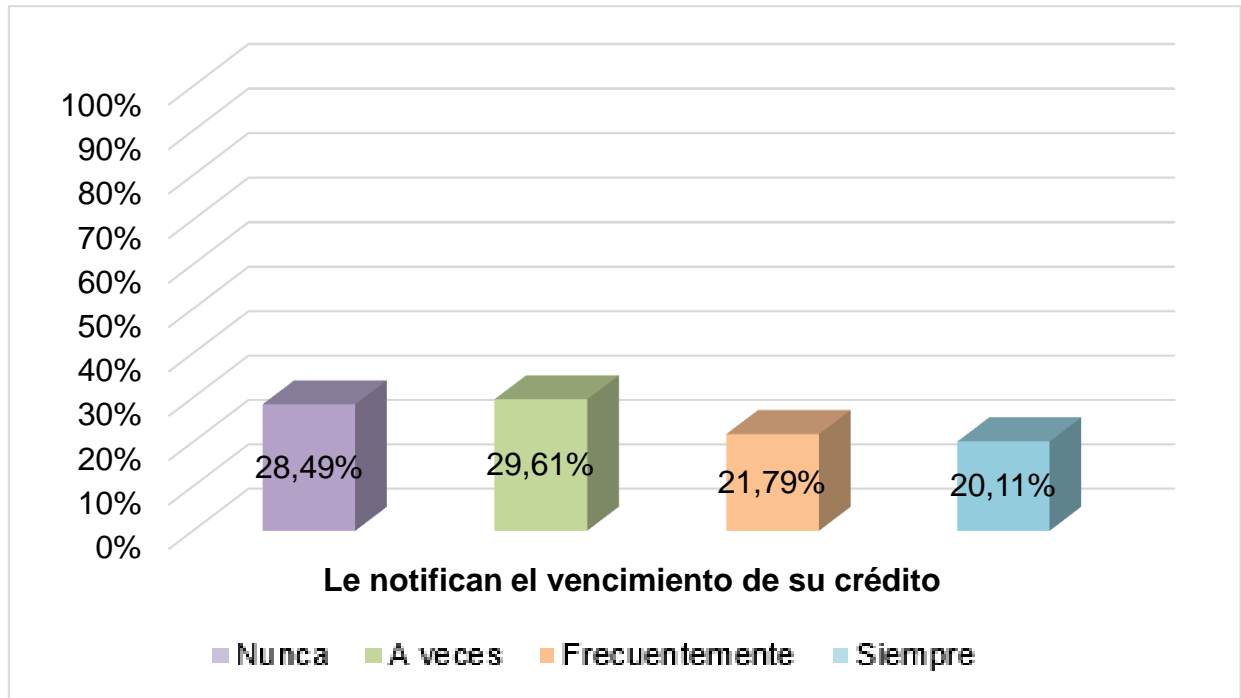


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la figura 12 la pregunta realizada a los clientes de la empresa financiera en la ciudad de Guayaquil, para el análisis de la revisión de créditos aprobados, sobre si ha realizado algún convenio de pagos el 50.28% indica que a veces, el 41.90% que nunca, el 6.15% que frecuentemente y el 1.68% que siempre. Con estos datos podemos mencionar que este procedimiento no se encuentra controlado en su totalidad.

Figura 13

Resultados de encuestas a clientes sobre cancelación y finalización de créditos

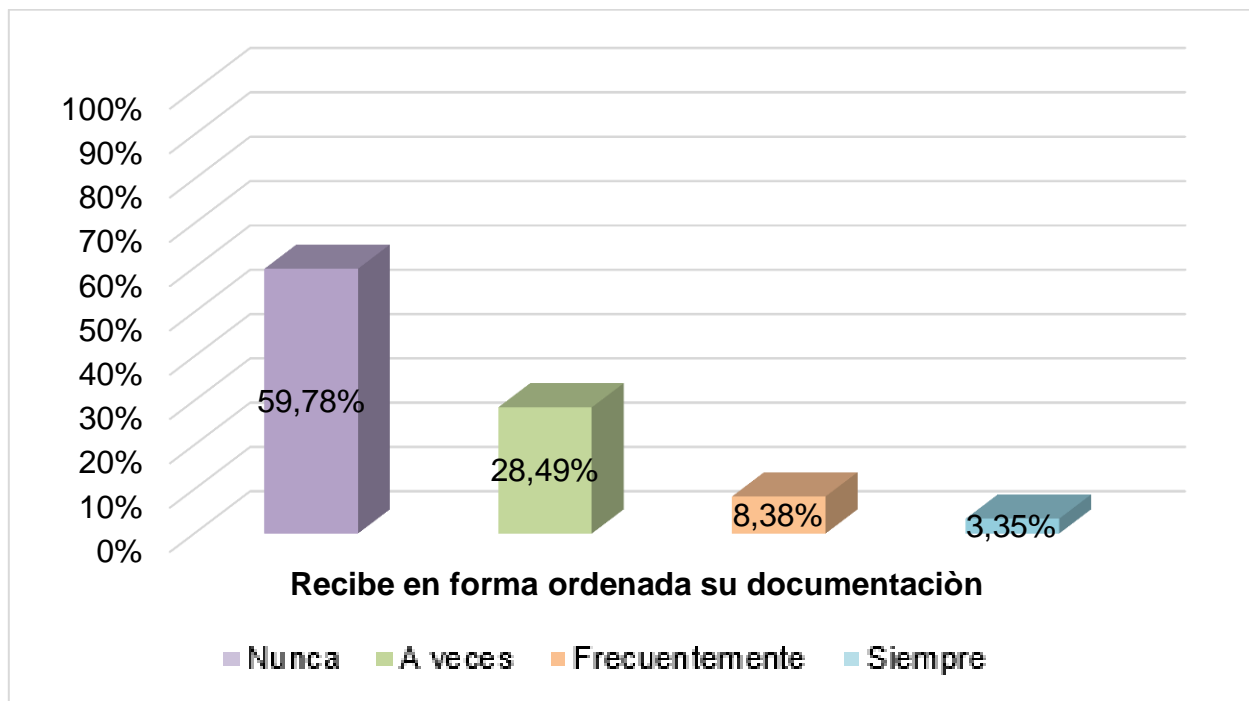


Fuente: Elaboración propia

Respecto a la pregunta realizada a los clientes de la empresa financiera en la ciudad de Guayaquil, sobre si recibe llamadas donde le notifican que está cerca de vencer su crédito, en la figura 13 se observa que el 29.61% manifiesta que a veces, el 28.49% que nunca, el 21.79% que frecuentemente y el 20.11% que siempre. Esto nos permite verificar que en la gestión de cobranzas no se está dando un seguimiento con los créditos que se encuentran por vencer, lo que podría originar que crezca la cartera vencida, y tome más tiempo de lo previsto la cancelación y finalización de créditos.

Figura 14

Resultados de encuestas a clientes sobre descripción del orden de las actividades de forma cronológica



Fuente: Elaboración propia

En la figura 14, de acuerdo a la pregunta realizada a los clientes de la empresa financiera en la ciudad de Guayaquil, sobre si ha realizado alguna queja con el jefe del departamento con respecto a la gestión de crédito y cobranzas, el 59.78% indicaron que nunca, el 28.49% que a veces, el 8.38% frecuentemente y el 3.35% siempre. Estos datos reflejan que aún hay un margen de clientes inconformes, por lo que se debe mejorar para que los errores sean mínimos y poder otorgar confianza en el cliente, siguiendo los lineamientos de la descripción de las actividades a realizar de una manera ordenada y cronológica.

V. DISCUSIÓN

En el diagnóstico realizado sobre la situación actual de la empresa financiera de la ciudad de Guayaquil, 2020, se ha podido observar a lo largo del estudio que el no contar con un manual de procedimientos para desarrollar la gestión de crédito y cobranzas influye directamente en que se siga incurriendo en errores, no habiendo un orden establecido en los registros a realizar, ni en la distribución de las actividades, existe concordancia con lo que menciona (Guerrero, 2018) autor de la tesis “Manual de procesos en el área contable de una Institución de Educación Superior ” en la Universidad de Piura en Piura, Perú donde indica que el manual de procedimientos establece con claridad las tareas que se deben realizar y cuál es su fin, definir a los responsables de cada una de las tareas que se han identificado, con la finalidad de que el proceso siga el orden establecido, para evitar que por desconocimiento del responsable pueda retrasarse en sus tareas encomendadas, identificar y crear mejoras en las tareas que no generan valor al proceso, optimizar los recursos en el diseño del procedimiento, ofrecer un excelente servicio al cliente, cubriendo sus necesidades obtendremos un cliente satisfecho, ya que teniendo bien establecidas las actividades dentro de una organización podremos ofrecer al cliente externo e interno un servicio eficiente y eficaz.

El manual se basa en un modelo de descripción por procesos, el mismo que permite establecer las actividades para agregar valor, trabajo en equipo y el procurar disponer de los recursos que ayuden para su realización. Un modelo de operación por procedimientos agiliza que se cumplan los principios de responsabilidad, al detallar los macro procesos y procedimientos de acuerdo con las políticas institucionales y legales, la misión y visión de la entidad; de economía, al identificar con exactitud las actividades con las condiciones de mejoras requeridas; de

eficiencia, al evitar que las funciones sean duplicadas; y de eficacia, al definir el valor o mapa de procesos de manera objetiva con la planificación de la organización. (Alvarez, 2017) Tal como lo indica Álvarez en el texto citado, debemos considerar principalmente los aspectos económicos del cliente que está solicitando un crédito y esto lo podemos conseguir eficazmente con un manual de procesos que permitan una planificación correcta para el tipo y monto de crédito que se pueda otorgar a cada cliente, asimismo podremos ver la evolución y cumplimiento de ellos y en el caso de tener un alto nivel de cumplimiento por qué no otorgar un monto mayor al aprobado en primero instancia, caso contrario reducir su monto y/o extinguir el crédito, en la figura 3 se observa que en la primera pregunta realizada al personal del departamento de crédito y cobranzas, el 53.33% consideran que nunca, el 26.67% que a veces y el 20% que frecuentemente las personas autorizadas para aprobar notas de créditos son independientes de las involucradas en cobranzas, en la segunda pregunta con respecto a si existe segregación de los archivos como facturas canceladas y por cobrar el 73.33% menciona que frecuentemente, mientras que el 26.67% indica que nunca, en la tercera pregunta sobre si existen controles que garanticen la recuperación de cartera de cuentas por cobrar el 80% mencionó que a veces, y el 20% que frecuentemente por lo que es importante reconocer que debe existir un orden y cumplirse los parámetros que se vayan a implementar para que todo fluya de manera correcta.

El crédito, es el mecanismo que aumenta los ingresos de la empresa. En el universo empresarial el crédito es la confianza otorgada a cambio de dinero, por bienes o servicios". El crédito es el compromiso de pago que se adquiere por esto podemos decir que, tener crédito significa que una persona o institución legalmente establecida posee las características o cualidades que se requieren para que otros le otorguen su confianza. (Castro, 2014) en el caso de la empresa financiera Guayaquil, 2020, de acuerdo a la figura 12 en una de las preguntas realizadas a los clientes, nos encontramos con la novedad para el análisis de la revisión de créditos aprobados, sobre si ha realizado algún convenio de pagos el 50.28% indica que a veces, el

41.90% que nunca, el 6.15% que frecuentemente y el 1.68% que siempre. Con estos datos podemos mencionar que este procedimiento no se encuentra controlado en su totalidad, tampoco se está realizando la gestión de cobranzas de manera adecuada y oportuna, pues si los clientes no reciben notificaciones, ni se llega alguna modificación con respecto al planteamiento de pagos o reliquidación de deudas las mismas después de cierto tiempo podrían convertirse en incobrables.

El hecho de que no exista un proceso que defina las actividades a realizar en forma cronológica repercute en que exista un aumento de las cuentas por cobrar, pues no se definen tiempos de realización de actividades ni informes de la gestión que se está realizando, influyendo en que a largo plazo la empresa deje de generar liquidez, Carolina, 2018 en su tesis “Manual de crédito y cobranza para mejorar la liquidez en la empresa de servicios de mantenimiento Imvic en Santo Domingo de los Tsáchilas” sustentada en Ambato, Ecuador nos menciona: El principal objetivo del estudio de cuentas por cobrar, salvo que las finanzas de las empresas se encuentren altamente limitadas, es generar un alto rendimiento de la inversión. A medida en que se otorgan créditos, se están comprometiendo flujos de efectivo y al mismo tiempo la capacidad del negocio para cubrir sus pasivos. La decisión de aprobar un crédito siempre se basará en la información obtenida del cliente. Aunque existen muchas maneras de obtener información crediticia, normalmente se deben incurrir en gastos financieros para obtenerla. En algunas situaciones, especialmente en clientes con pequeñas cuentas, es probable que el costo Gerente Contador Asesor de Crédito, Jefe de Taller, Secretaria, Mantenimiento de conseguir la información sea superior a la utilidad de la cuenta. En la figura 4 se observa la pregunta realizada a los colaboradores del departamento de créditos y cobranzas, sobre si todos los créditos se encuentran con la documentación en regla el 26.67% mencionan que nunca, el 26.67% que a veces, el 26.67% que frecuentemente y el 20% que siempre, por lo que podemos corroborar que no se cumple satisfactoriamente con pedir toda la documentación a los clientes, lo que crea incertidumbre sobre si los créditos otorgados se recuperarán en su totalidad, por lo que se coincide con la explicación

de Carolina, 2018 en donde se debe regular los procedimientos para otorgamiento de créditos ya que el flujo de la empresa se encuentra comprometido. Riesgo Crediticio, “El Riesgo de Crédito es la pérdida que se puede generar por el incumplimiento las obligaciones que han sido pactadas en un contrato, factura, pagaré, o letra de cambio”. El riesgo crediticio, está ligado a la incertidumbre que normalmente poseen las organizaciones con respecto a los créditos otorgados a clientes y a la recuperación de los mismos, en lo posible evitando la morosidad de la cartera de cuentas por cobrar. (Oriol Pere & LLoret, 2017)

Con relación a la gestión de cobranza en la figura 6, se observa que el 80% de los colaboradores del departamento de crédito y cobranzas, aducen que, solo a veces se realizan informes periódicos de la gestión de crédito y cobranzas, mientras que un 20% menciona que frecuentemente, si se realizan por lo que se analiza que se debe mejorar en realizar los informes de manera que cuando se solicite información ya sea de clientes o reporte de las cuentas por cobrar en general se pueda proporcionar de manera efectiva, por lo que vemos que no se está corroborando la información, ni realizando un detalle sobre el estado o situación actual del crédito de los clientes, según lo citado (Vieites, 2015) por Cobranza, “La operación de la cobranza consiste en transformar una cuenta o un documento a cobrar en un activo líquido y trayendo como resultado el ingreso de efectivo”. En relación a lo mencionado podemos definir que la cobranza es la actividad que se establece para recuperar el dinero que se recibe de las ventas a crédito. Dado que no existe un informe de recuperación de cartera podemos determinar que sin un manejo adecuado de la gestión de cobranzas no se podrá incrementar el índice de liquidez en la empresa.

En el análisis de los resultados obtenidos de acuerdo al cuestionario se pudo observar que las políticas de crédito y cobranzas no se encuentran definidas, siendo parte primordial para llegar al orden en la organización, en donde los directivos o jefes del área puedan exigir resultados y cumplir los objetivos propuestos, existe una

relación con el concepto de (Brachfield, 2015) quien menciona que las políticas de crédito y cobranzas están orientadas a la toma de decisiones de los gerentes para obtener objetivos planteados de la empresa, nos comenta que las políticas de cobro y crédito son normas de actuación o comportamiento emitidas por la directiva de la empresa que derivan de una estrategia de riesgos establecidas a fin de prevenir riesgos económicos. En esto se coincide con respecto a los resultados obtenidos de los clientes en la figura 14, de acuerdo a la pregunta realizada a los clientes de la empresa financiera en la ciudad de Guayaquil, sobre si ha realizado alguna queja con el jefe del departamento con respecto a la gestión de crédito y cobranzas, el 59.78% indicaron que nunca, el 28.49% que a veces, el 8.38% frecuentemente y el 3.35% siempre. Estos datos reflejan que aún hay un margen de clientes inconformes, por lo que se debe mejorar para que los errores sean mínimos y poder otorgar confianza en el cliente, siguiendo los lineamientos de la descripción de las actividades a realizar de una manera ordenada y cronológica.

Coincidimos con Marcos, 2017 ya que en su tesis "Aplicación de Procedimientos y Políticas de Crédito en la empresa de Insumos Agrícolas Tierra Fértil" sustentada en Milagro, Ecuador nos menciona: La aplicación de los métodos analítico – Sintético y el método Hipotético – Deductivo, ayudaron al investigador a comprender y entender mejor la situación problemática y optaron por el diseño de una propuesta que logre minimizar el problema en cuestión. Ya que el diseñar un manual de procedimientos es fundamental para la realización de las actividades de manera ordenada y sistematizada, el manejo del control interno también se verá mejorado pues al existir procesos detallados aparte de lograr un cambio positivo, minimizará los tiempos del personal al realizar sus funciones. Es así como se ha determinado realizar el diseño de un manual de procedimientos que mejore la gestión de créditos y cobranzas de la empresa financiera en la ciudad de Guayaquil, 2020, para enfrentar los problemas presentados a fin de lograr los objetivos de la organización centrándonos específicamente en el área de créditos y cobranzas.

Dentro del análisis de los resultados obtenidos en la figura 2, referida a las políticas de crédito y cobranzas, se muestra que con respecto a la pregunta sobre si se realiza segregación de funciones de responsabilidad para cada colaborador, el 46.67% del personal del departamento de crédito y cobranzas, consideran que frecuentemente, el 26.67% mencionan que a veces y un porcentaje de 26.67% que siempre, en la segunda pregunta realizada sobre si existen políticas de crédito establecidas el 53.33% dice que a veces, el 26.67% que frecuentemente y el 20% menciona que siempre, en la tercera pregunta sobre si se realiza un análisis de cartera de manera frecuente para clasificarla y crear la provisión un 53.33% respondieron que a veces y un 46.67% que frecuentemente, es así como se coincide entre lo que expresa Lozano, 2016 en su trabajo de investigación titulado “Diseño Manual Políticas de Créditos y Cobranzas para mejorar liquidez Química S.A. 2017”, quien formuló como objetivo: diseñar un manual de políticas para crédito y cobranzas a fin de aumentar la liquidez en Química S.A. concluyendo que el diseño del manual de procedimientos para el departamento de crédito y cobranzas lo deben formular con información confiable en donde se confirme, el resultado deriva a tareas que se repetían lo que ocasiona a valores erróneos por duplicidad de tareas que no permiten cumplir los objetivos de la organización para proporcionar información confiable y exacta, lo que nos muestra la importancia de la propuesta. Por esto es indispensable tener claros los lineamientos que se deben seguir, realizando un flujo de procesos y actividades, que sean detalladas por secuencias y tiempos, para poder minimizar los riesgos a los que se encuentran expuestos al no existir el control adecuado, y poder definir como se realizarán las actividades oportunamente.

VI. CONCLUSIONES

Del estudio realizado podemos determinar las siguientes conclusiones:

- Si bien es cierto existe un problema respecto a los registros dentro de la organización, este no es muy percibido por los clientes, ya que según las encuestas realizadas el 63.13% respondieron que siempre, mientras que el 25.14% indican que frecuentemente, el 10.06% que a veces y el 1.68% de los clientes mencionaron que nunca reciben comprobantes del pago; sin embargo internamente en la encuesta realizada al personal del área de crédito y cobranzas si notamos que el porcentaje varía significativamente, ya que de las funciones que deben ser cumplidas solo el 73.33% de los empleados, consideran que frecuentemente, existen parámetros de tiempo de entregas para cada actividad a realizar, mientras que un 26.67% considera que esto nunca se da, por lo que podemos expresar que se deben implementar nuevos parámetros de control para tener un mejor indicador y que estos porcentajes mejoren significativamente dentro de la organización.
- Finalmente podemos determinar que en la mayoría de pasos a seguir para la aprobación de un crédito existen falencias desde el momento de la recopilación de documentos requeridos, análisis del buró de crédito, poca o nula verificación de referencias comerciales, lo cual genera que en muchas ocasiones se otorguen créditos a la ligera, repercutiendo en el incremento de la cartera vencida convirtiéndose a largo o mediano plazo en cuentas incobrables que a su vez pueden afectar la liquidez de la empresa. Por lo que el diseño de un manual de procedimientos para el área de crédito y cobranzas ayudaría a obtener un mejor perfil de los clientes que pueden ser sujetos de crédito.

VII. RECOMENDACIONES

Procedemos a mencionar las recomendaciones de acuerdo a la investigación realizada y los resultados obtenidos:

- Al departamento de crédito y cobranzas determinar las políticas que ayuden a la orientación, guía y modelo a seguir para la realización de cada una de las actividades para cumplir los objetivos y exigencias de la empresa.
- Al departamento de crédito y cobranzas elaborar un flujo de actividades, donde se especifiquen las actividades que se realizan por función para cada colaborador, estableciendo tiempos y formas para suplir las falencias encontradas.
- A la empresa financiera elaborar un manual de procedimientos para mejorar la gestión del departamento de crédito y cobranzas, permitiendo conocer la secuencia que se debe seguir para realizar cada actividad, así como detallar y clasificar la responsabilidad de cada colaborador.
- A la empresa financiera implementar el manual de procedimientos para el mejoramiento de la gestión del departamento de crédito y cobranzas, con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos del área y la organización, se recomienda que el manual sirva de guía para empresas con actividades relacionadas.

VIII. PROPUESTA

Tema:

“Diseño de un manual de procedimientos para mejorar la gestión de crédito y cobranzas de una empresa financiera Guayaquil 2020”

Presentación:

Se plantea el diseño de un manual de procedimientos para mejorar la gestión de crédito y cobranzas de una empresa financiera Guayaquil 2020, enfocado en las necesidades presentadas en este departamento, lo que permitirá minimizar errores, tiempos en la realización de las actividades, mejorar la productividad del personal, teniendo saldos reales de las cuentas de clientes para la presentación de estados financieros, dejando ver la realidad en la que se encuentra la empresa y a su vez permita lograr la eficiencia para obtener resultados óptimos en cuanto a la recuperación de cartera. Las personas que laboran en el departamento de crédito y cobranzas consideran que un manual de procedimientos es necesario para que la gestión que se realiza mejore significativamente, permitiendo que tanto los colaboradores como la empresa logren los objetivos, desarrollando las actividades de manera correcta, en los tiempos establecidos y en el orden adecuado bajo procedimientos eficientes desde el otorgamiento de un crédito hasta la finalización del mismo mediante una cobranza efectiva, de la misma manera dará seguridad a los clientes en cuanto a que los saldos de sus cuentas contengan los valores correctos reflejando una buena imagen como empresa en el otorgamiento de créditos.

Conceptualización de la propuesta

Los Manuales de procedimientos contribuyen a que las empresas establezcan un orden, funciones, políticas, ayudando a la buena ejecución de las diferentes actividades dentro de una organización, (Castro J. A., 2014) en su libro “Créditos y cobranzas primera edición” menciona que la Teoría del binomio crédito-cobranza brinda a las empresas las herramientas para incrementar las ventas y los ingresos, sin embargo es fundamental que las tareas que se desarrollan en los otorgamientos sean exactas para que los créditos que se den se puedan recuperar, lo cual se cumple a través de un análisis detallado de los clientes que solicitan crédito para verificar que si poseen los recursos para cubrir sus deudas y las pagaran. En dicha teoría el autor indica lo importante de siempre contar con un Manual de Procedimientos en el Departamento de crédito y cobranzas. Es por esto que concluimos en que un manual de procedimientos mejorará significativamente la gestión del departamento de crédito y cobranzas, optimizando el tiempo del recurso humano y generando la recuperación de liquidez para las organizaciones, influyendo en que las empresas puedan incrementar su inversión. Según (Correa, 2017) La gestión del departamento de crédito y cobranzas de una organización es una de las áreas operativas que más influye en la rentabilidad, pues al existir altos niveles de costos que se encuentren asociados a la adquisición de materiales que motiven a realizar la actividad principal del negocio, pero no son aprovechados en su totalidad, puede provocar que las utilidades se vean afectadas y se pierda competitividad por los inconvenientes del departamento. El contar con un manual de procedimientos que le dé el trato adecuado al área de crédito y cobranzas influirá en que se puedan lograr los objetivos de las empresas en cuanto a recuperación del efectivo en los tiempos establecidos, así como brindar una buena atención a los clientes al tener sus cuentas con saldos reales y ofreciendo el seguimiento debido para conservarlos, cuidando la imagen de las organizaciones.

Objetivo general

Diseñar un manual de procedimientos para mejorar la gestión en el departamento de crédito y cobranzas de una empresa financiera Guayaquil 2020.

Objetivos específicos

- Aplicación de una adecuada política de crédito y cobranzas.
- Elaboración de un flujo de actividades de la gestión de crédito y cobranzas.
- Descripción de los procesos a seguir para la realización de las tareas en el departamento.
- Diseño del manual de procedimientos para el departamento de crédito y cobranzas.
- Implementación de controles internos para la gestión de cobros.
- Evaluación de como mejoró la gestión de crédito y cobranzas con la implementación del manual de procedimientos.

Justificación

En la actualidad la empresa financiera Guayaquil 2020, no posee un manual de procedimientos con políticas establecidas que permitan realizar la gestión en el departamento de crédito y cobranzas de una manera adecuada, en donde se puedan recuperar los valores de los créditos otorgados a clientes y hacer efectiva la cobranza, existiendo gran cantidad de cartera vencida, el propósito de esta investigación es demostrar que un manual de procedimientos mejorará la gestión en el departamento de crédito y cobranzas, hoy en día el crédito es un medio para extender los negocios a nivel mundial y es utilizado para generar e incrementar las ventas dando facilidades de pagos a los clientes, debido a la necesidad implícita de esta compañía en otorgar créditos acordes a la capacidad de endeudamiento de sus clientes, asimismo esta investigación es aplicable a todas las empresas que otorgan créditos ya sea a personas naturales o jurídicas. Servirá de aporte social debido a que ayudará a las empresas con similares características a tener un modelo a seguir de cómo realizar la gestión desde el otorgamiento de un crédito hasta la finalización del mismo minimizando los riesgos existentes al aprobar créditos, evitará el incremento de cartera vencida, aumento de activo fijo, activo fijo obsoleto, bodegaje, entre otros. Para que esto funcione el personal involucrado a lo largo de este proceso (gerencia, jefe de crédito, analistas, asistentes, vendedores y clientes,) tienen que regirse a todas las directrices que estamos planteando en esta investigación, sin omitir los procesos que harán que la labor mejore notablemente, llevando un orden, y control en la realización de las tareas y funciones de las personas competentes, permitirá tener saldos reales en cuanto a las cuentas por cobrar y el porcentaje de cuentas incobrables, dando a conocer la situación verídica de la empresa, a su vez agilizará el desarrollo de las funciones que se desarrollan en el área.

Fundamentos

El manual que se propone en la presente investigación, es un medio que servirá para poder registrar e informar claramente el desarrollo de las actividades de la organización, con coordinación, objetividad y eficacia, reflejando cada uno de los lineamientos y políticas establecidas para el buen funcionamiento de esta área tan importante como es el de crédito y cobranzas para las empresas con el fin de mejorar el desempeño, por esta razón se tomará como referencia los pasos para poder detallar las tareas a realizar, las cuales se basan en lo que señala (Diamond, 1983) en su libro: Como preparar manuales administrativos.

Graham (1963) señala, que el manual de procedimientos presenta sistemas y métodos específicos, las cuales son necesarios, ya que indican los procedimientos que deben seguirse para lograr el cumplimiento de las funciones, desempeñando cada uno responsabilidades específicas. Esto nos indica a nivel global que para las organizaciones el tener un manual de procedimientos para la realización de las tareas en el departamento de crédito y cobranzas es indispensable, podemos acotar que el crédito como tal es un compromiso de pagar una deuda adquirida, ya sea por una persona natural o jurídica, en un tiempo determinado o establecido. Los análisis, encuestas e investigaciones realizadas en el presente trabajo nos han llevado a conocer que existen muchos factores que a nivel general son descuidados al momento de otorgar un crédito, esto descuidos acarrear en incremento de carteras vencidas, falta de liquidez y en algunas ocasiones hasta la quiebra de instituciones que no pueden soportar esta falta de ingresos, por esto la importancia de establecer lineamientos y controles para facilitar la carga operativa y mejorar considerablemente la realización de las funciones. El diseño del manual de procedimientos servirá de gran aporte a las empresas que realicen actividades similares, y se podrá tomar como referencia para que lo puedan adaptar de acuerdo a las necesidades de las organizaciones que deseen implementarlo.

Principios Psicopedagógicos

- Honestidad: realizar el trabajo con transparencia e integridad para motivar al desarrollo de quienes lo ejecutan y reciben.
- Lealtad: Comprende el manejo oportuno, constante, respetuoso y eficiente de la información, de todos los miembros responsables de cada una de sus funciones de la empresa financiera Guayaquil 2020
- Responsabilidad: Mediante el trabajo en equipo y la coordinación de todo el departamento se debe buscar tomar y ejercer las mejores decisiones para salvaguardar los intereses de la empresa sin obviar el buen trato al cliente.
- Objetividad: presentar información verídica sobre la realidad de la empresa a fin de que la gerencia pueda recibir cifras reales de la situación en la que se encuentre la organización.

Características

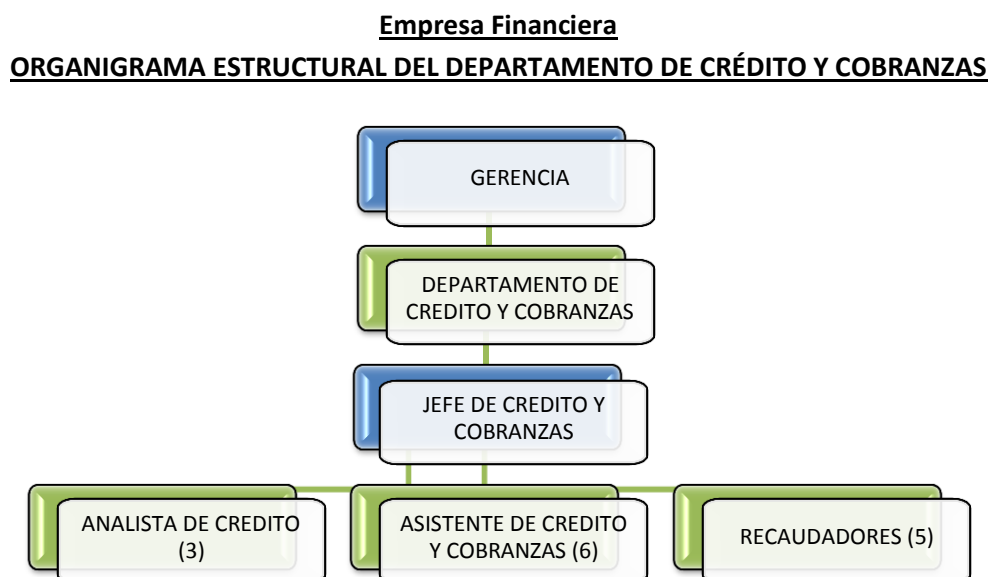
Ser una empresa orientada a brindar valor agregado y seguridad al cliente con atención personalizada con un personal altamente capacitado, donde todas las situaciones que se pudieran presentar se resuelvan de una manera adecuada y objetiva contribuyendo al crecimiento de la organización.

Estructura del modelo

La estructura propuesta para la empresa financiera de la ciudad de Guayaquil 2020, se realizará de acuerdo a las actividades, detallándolas por funciones específicas para cada colaborador del departamento de crédito y cobranzas, partiendo por determinar los niveles jerárquicos, para esto se realiza un organigrama de esta área con la descripción del perfil de cada cargo con las funciones a realizar y la responsabilidad de cada uno. También se detalla un pequeño esquema de un flujograma de créditos y otro para realizar la gestión de cobranzas de manera ordenada y en relación a las políticas establecidas.

Figura 6

Organigrama estructural del departamento de crédito y cobranzas



Fuente: Elaboración propia

Descripción de los cargos y funciones

Gerente

- ✓ Administrar la Empresa financiera, ejerciendo la representación legal de la Empresa.
- ✓ Cumplir y ejercer el cumplimiento de las políticas y metas establecidas, de acuerdo a resoluciones, leyes y reglamentos.
- ✓ Delegar funciones y tareas a los empleados de la empresa financiera.
- ✓ Tomar decisiones oportunas para cumplir con los objetivos deseados por la organización.
- ✓ Revisión de situación financiera actual de la empresa para indicar cuáles serán las mejoras que se darán en la empresa.

Jefe de Créditos y Cobranzas

Es el responsable de ejercer control, coordinar y planificar las estrategias de cobranzas a fin de que los valores por ventas a créditos ingresen a la empresa en los tiempos establecidos, disminuyendo el riesgo de cartera vencida. Es también responsable de pedir referencias comerciales de clientes para otorgamiento de cupos de créditos, es quien realiza las aprobaciones de créditos.

Funciones:

- ✓ Analizar y verificar la información de clientes para aprobación de créditos.
- ✓ Verificar que los colaboradores realicen sus funciones de manera adecuada.
- ✓ Gestionar la recuperación de los valores vencidos de los clientes, aprobar convenios de pagos de ser el caso.
- ✓ Cumplir los procedimientos establecidos de acuerdo a las políticas.

Analista de Crédito y Cobranzas

Es el responsable del manejo, recepción y análisis de todas las solicitudes de crédito que se reciben. Así como de realizar informes periódicos al jefe del departamento para evaluar a los clientes.

Funciones:

- ✓ Recibir las solicitudes de créditos por parte de los ejecutivos de ventas y confirmar que los documentos requeridos estén firmados.
- ✓ Efectuar las investigaciones sobre el buró de los clientes nuevos que apliquen a créditos.
- ✓ Realizar actualizaciones de los clientes en la base de datos
- ✓ Controlar, revisar y administrar los documentos de los clientes. Informar a los departamentos de ventas sobre las novedades encontradas de los clientes.
- ✓ Analizar la situación crediticia de los clientes, confirmar las referencias personales, comerciales y bancarias de los clientes.

Asistente de Crédito y Cobranzas

Es el responsable de realizar la parte operativa promover la gestión de cobro a clientes sujetos a crédito cumpliendo los lineamientos, políticas y procedimientos de la empresa, desarrolla las actividades operativas y administrativas del departamento.

Funciones:

- ✓ Controlar y autorizar la facturación a crédito de clientes
- ✓ Recepción y registro de cheques, efectivos, transferencias o depósitos de clientes (contado y crédito) de acuerdo a las políticas establecidas.
- ✓ Brindar buena atención a los clientes internos y externos.
- ✓ Manejo de cuenta clientes, archivos virtuales y físicos debidamente clasificados para agilizar cuando se requiera la revisión de información.
- ✓ Realizar llamadas periódicas a clientes y mantener informados de las cuentas y saldos a fin de que los clientes .no se atrasen en los pagos

Recaudadores

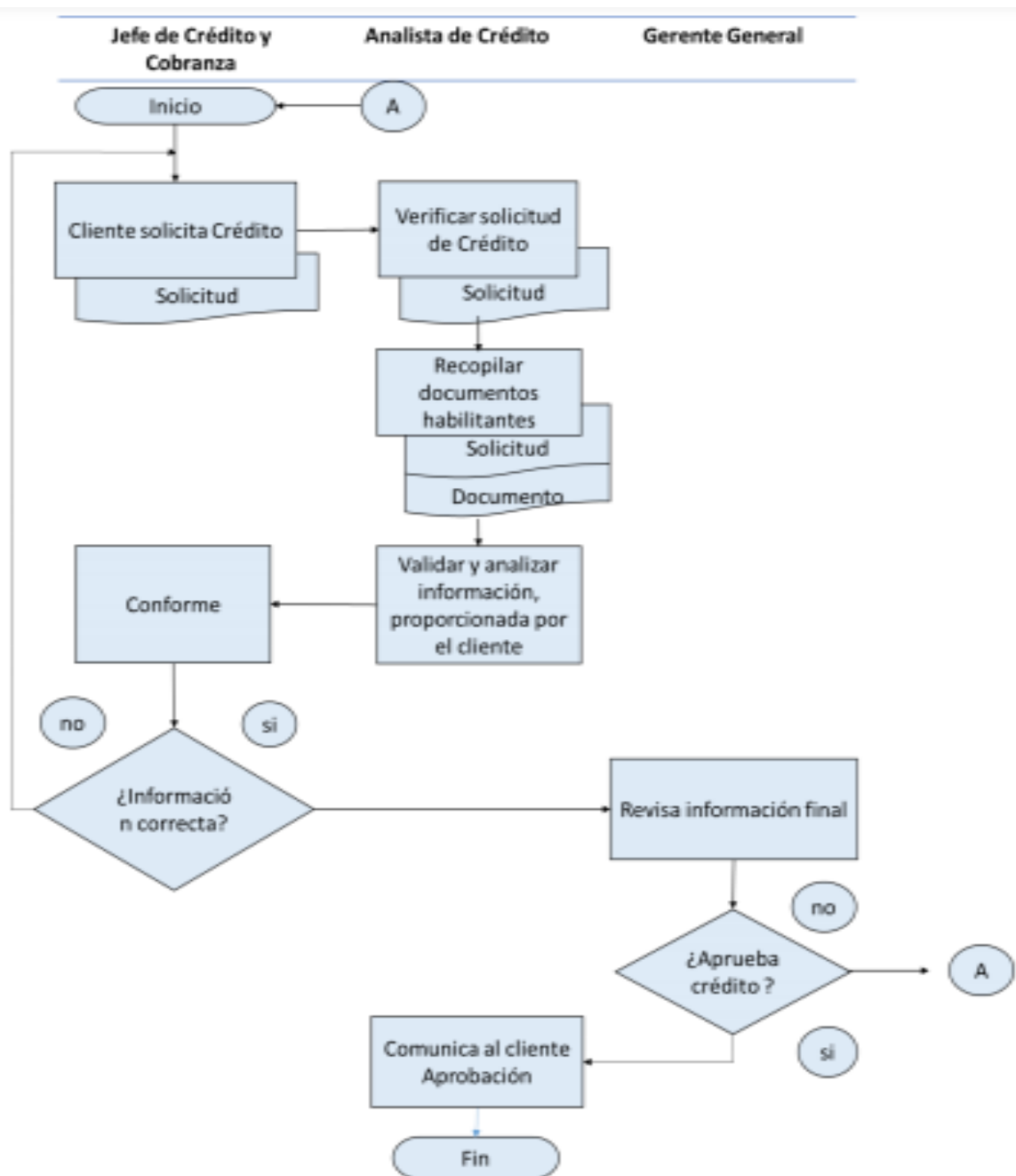
Son los responsables de efectuar la acción de cobro, de acuerdo a las cuentas pendientes, inicia con la gestión de cobro en base al detalle del reporte de cobranzas por clientes, el cual indica los valores a cobrar.

Funciones:

- ✓ Manejo de la cartera de clientes de la organización.
- ✓ Confirmación de los cobros que se vayan a realizar diariamente a los clientes mediante vía telefónica, mails y las recaudaciones de los valores.
- ✓ Coordinación con el jefe de crédito y cobranzas con respecto a los depósitos de las recaudaciones diarias y las tareas a realizarse con entidades financieras u otras.

Figura 15

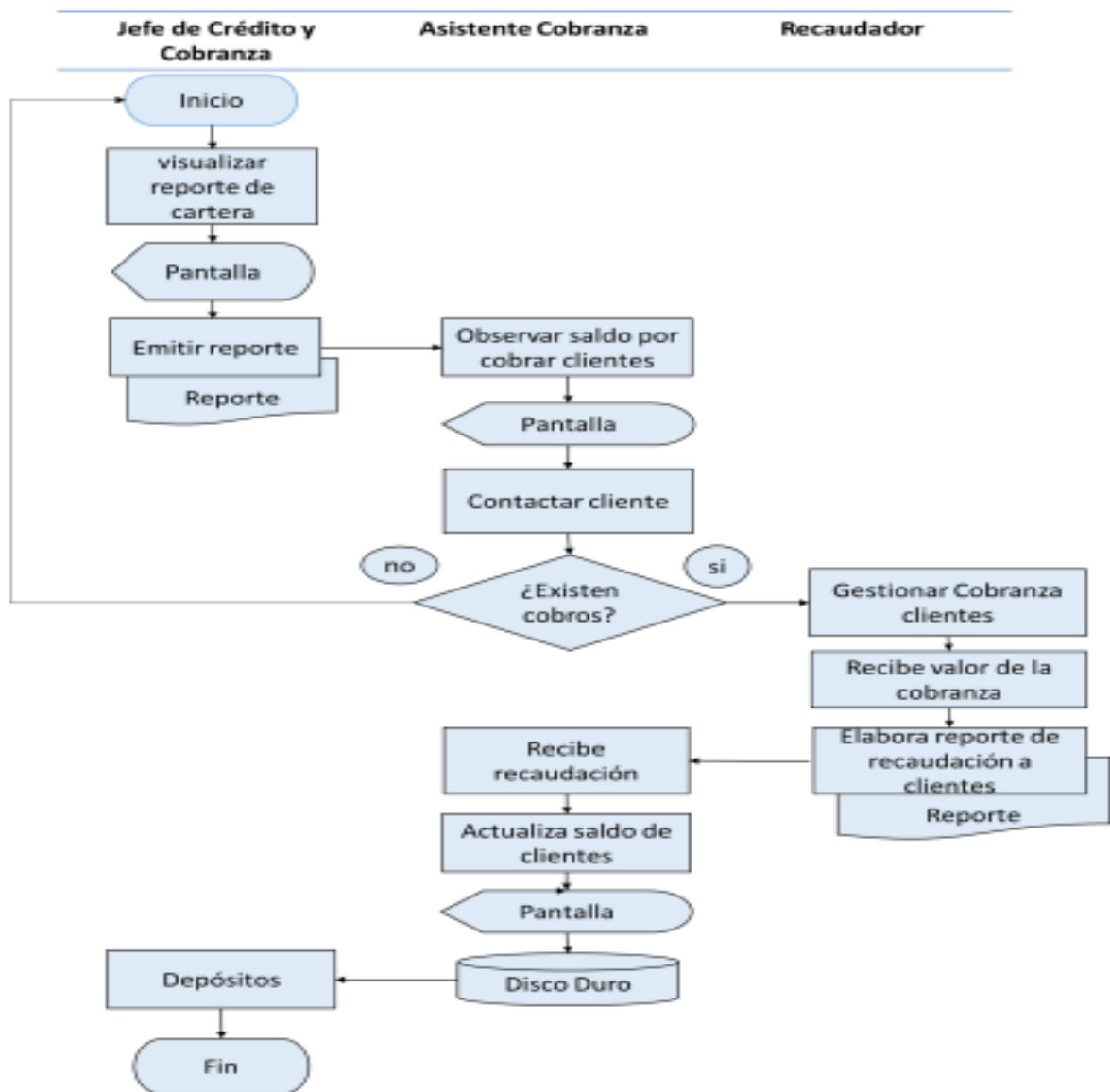
Flujograma de crédito



Fuente: Elaboración propia

Figura 16

Flujograma de cobranzas



Fuente: Elaboración propia

Estrategias para implementar el modelo

Tabla 5

Estrategias para implementar el modelo

<u>COMPETENCIAS</u>	<u>ESTRATEGIAS</u>	<u>CONTENIDOS</u>	<u>MATERIALES</u>	<u>PERSONAL A CAPACITAR</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>FECHA</u>		
Estructura Organizacional	Evaluación	Jerarquía	Exposición en archivo power point, reunión por medio de plataforma zoom, envío de material a los correos empresariales	Gerente - Jefe del departamento y a todos los colaboradores del departamento de crédito y cobranzas.	Inmediato	17/02/2021		
		Liderazgo						
Perfil de los puestos		Identificación del puesto						
		Detalle de funciones						
		Controles pertinentes						
Descripción de las actividades		Tiempos de realización						
		Detalle de tareas						
		Orden						
Evaluación del manual de procedimientos		Diseño del manual de procedimientos					Después de 3 meses de su implementación	17/05/2021
		Implementación del manual						
	Evaluación de cumplimiento							

Fuente: Elaboración propia

**EMPRESA FINANCIERA
GUAYAQUIL 2020
"MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS PARA
EL DEPARTAMENTO DE
CRÉDITO Y COBRANZAS"**



	cobranzas
Elaborado por: Yalili Gómez	Fecha: 17-12-2020

Actividades del Gerente General

El Gerente de la empresa financiera tendrá las siguientes funciones de responsabilidad:

- ✓ Revisión de políticas y estatutos
- ✓ Revisión de procedimientos
- ✓ Control de las actividades

Responsables del departamento de crédito y cobranzas

- ✓ Gerencia general
- ✓ Jefe de crédito y cobranzas

Quien tiene la responsabilidad del departamento es el jefe de crédito y cobranzas, quien deberá guiar la organización, supervisión y coordinación, se detallan las funciones que deberá cumplir:

- ✓ Conceder los créditos
- ✓ Coordinar las políticas de crédito con los ejecutivos de ventas
- ✓ Revisión periódica de los pagos de clientes
- ✓ Programaciones de cobros
- ✓ Recuperación de la cartera vencida
- ✓ Supervisión del personal a cargo
- ✓ Elaboración de reporte e informes a gerencia cada quince días



Manual de procedimientos de crédito y cobranzas

Elaborado por: Yalili Gómez

Fecha: 17-12-2020

Procedimientos de Crédito

Se aprobará el crédito que el jefe del departamento de crédito y cobranzas considere sea el adecuado para cada cliente luego de su respectiva revisión, se respaldara con cheques al cobro, posfechados, transferencias, depósitos y efectivo, a favor de la empresa financiera.

Desarrollo del procedimiento del Crédito

1. El jefe de crédito y cobranzas recibe las solicitudes de crédito, personalmente o vía e-mail.
2. El jefe de crédito y cobranzas le indica al cliente cuales son las políticas y le detalla la información que deberá entregar el cliente para la aprobación del crédito.
3. El jefe de crédito y cobranzas envía al analista de crédito y cobranzas la documentación entregada por el cliente, para que sea.

Entrega de Documentación

Una vez que el cliente haya entregado la información, el jefe de crédito y cobranzas junto con el analista de crédito realizan el análisis respectivo y se realizará un informe con las novedades encontradas.



Manual de procedimientos de


	crédito y cobranzas
Elaborado por: Yalili Gómez	Fecha: 17-12-2020

Aprobación del Crédito

El jefe del departamento de crédito y cobranzas otorga el crédito, de acuerdo al análisis realizado, es responsabilidad del analista de crédito y cobranzas dar a conocer el resultado del proceso antes de entregar al jefe del departamento para otorgar el crédito, el mismo que debe realizarse de manera oportuna, para activar la venta y prometer seguridad en beneficio de la empresa.

Pasos a realizar para otorgar crédito a una institución jurídica:

1. El ejecutivo de ventas atiende al cliente
2. El cliente solicita crédito, a su vez el ejecutivo de ventas detalla los requisitos para aplicar al crédito y proporcione la documentación necesaria.
3. El cliente llena la solicitud de crédito y entrega la información solicitada.
4. El cliente entrega la información requerida:
 - a. Referencias comerciales
 - b. Certificados y referencias bancarias
 - c. Habilitantes de la empresa
 - d. Balances, estados de resultados y certificado de cumplimiento (de ser el caso).
5. El jefe de crédito y cobranzas recibe la documentación, si está incompleto se solicita la información para cumplir con el proceso.

	Manual de procedimientos de crédito y cobranzas
Elaborado por: Yalili Gómez	Fecha: 17-12-2020

6. El jefe de crédito y cobranzas recibe los documentos y si está completo pasa al proceso de análisis:
 - a. Se evalúa su historial crediticio.
 - b. Se evalúa si el cliente proporciona confianza.
 - c. Se realiza el análisis de su capacidad de endeudamiento.
 - d. Se analiza los activos que tiene el cliente.


7. El analista de crédito evalúa los riesgos que pudieren existir y:
 - a. Si es alto se niega el crédito e inmediatamente se comunica al cliente
 - b. Si es un cliente AAA, se le asigna cupo, plazos de crédito y formas de pago los mismos que se comunican al cliente de manera formal.

Procedimiento para la Cobranza

La gestión de cobros es establecida por el jefe del departamento de crédito y cobranzas, guiándose del reporte de cobranza por cada cliente el mismo que detalla las cuentas vencidas y por vencer.

Desarrollo del procedimiento de la cobranza


En el proceso de cobros el jefe del departamento crédito y cobranzas es quien tiene la responsabilidad de la recuperación de cartera y sus actividades son:

	Manual de procedimientos de crédito y cobranzas
Elaborado por: Yalili Gómez	Fecha: 17-12-2020

1. Analizar el informe de cartera
2. Entregar quincenalmente a gerencia un informe del vencimiento de la cartera.
3. El asistente del departamento debe realizar llamadas telefónicas, enviar correos y mensajes, para corroborar la cancelación de las facturas de clientes.
4. Una vez que se tiene la confirmación del pago, se le indica al recaudador para que se acerque a realizar el cobro.
5. Se ingresa el cobro en el sistema con la referencia de la deuda que cancela el cliente.
6. El jefe de crédito y cobranzas es quien verifica la recaudación de las cuentas por cobrar de clientes.
7. Cuando esté efectivizada la cobranza, se procede a la devolución de los documentos (pagarés y letras de cambio de ser el caso), al cliente y se escanea y archiva.

Políticas y normas para el procedimiento de facturación

- ✓ Es obligación llenar toda la información que se solicita en la factura y debe estar con la firma del cliente.
- ✓ Entregar la información necesaria cuando se produce una venta, así como

	Manual de procedimientos de crédito y cobranzas
Elaborado por: Yalili Gómez	Fecha: 17-12-2020

registrar las operaciones y contabilizarlas ordenadamente en el sistema.

- ✓ Se debe procesar la información en el sistema para el registro contable.


Políticas y normas para el procedimiento de contabilidad

El asistente tiene la tarea de operar las políticas, sistemas, normas y procedimientos apropiados que garanticen la exactitud y seguridad en la recepción y registro de las operaciones transaccionales que se hayan efectuado, para proporcionar información verídica.

- ✓ Realizar el registro de las transacciones en el sistema.
- ✓ Cualquier transacción no establecida por la política anterior para ser procesada deberá estar autorizada por la gerencia.
- ✓ La información deberá ser ingresada diariamente para tener saldos reales que permitan determinar la situación financiera para entregar la información a los organismos competentes.

Políticas de Crédito y Cobranza

Las políticas establecidas se aplican a la actividad que realiza la empresa financiera, en la realización de las funciones del departamento de crédito y cobranzas, las cuales detallan un modelo para la toma de decisiones, para poner en marcha el

	Manual de procedimientos de crédito y cobranzas
Elaborado por: Yalili Gómez	Fecha: 17-12-2020

cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Autorización de los créditos.- las autorizaciones de créditos las da el jefe del departamento de crédito y cobranzas.


1. Documentos para el análisis del crédito.- se deberá obtener del cliente sus referencias comerciales y bancarias, para evaluar la situación legal y financiera, se detallan a continuación los requisitos:

1. Solicitud de crédito completa
2. Copia de cédula del Deudor y cónyuge
3. Copia de RUC actualizado
4. Referencias comerciales
5. Referencias Bancarias
6. Respaldo de bienes entregados en garantía (de ser el caso)

2. Créditos a Nuevos Clientes:


a. Se aprobará crédito a un cliente nuevo después que se haya registrado dos compras canceladas al contado, con excepción de clientes que son autorizados por Gerencia.

b. El Jefe de crédito y cobranzas analizará la capacidad de pago del cliente.

	Manual de procedimientos de crédito y cobranzas
Elaborado por: Yalili Gómez	Fecha: 17-12-2020

1. Facturación

1. Todos los recibos de pagos entregados al jefe de crédito y cobranzas, deben detallar las numeraciones de las facturas que se están liquidando y debe tener una secuencia del sistema
 2. Los cheques que entregan los clientes deben estar a nombre de la empresa financiera con la fecha establecida en el crédito.
2. Reporte de Cobranza
- a. El jefe de crédito y cobranza debe realizar un informe de la cobranza realizada cada quince días.
 - b. El recaudador debe reportar la cobranza que realiza durante el día la misma que debe tener la firma del cliente.
 - c. El asistente de cobranzas recibirá los sustentos de los recibos de pago.
 - d. El asistente prepara el informe para realizar los respectivos depósitos bancarios de lo recaudado diariamente y los revisa el jefe de crédito y cobranzas.
3. Seguimiento de la cartera
- a. El jefe de crédito y cobranzas debe llevar el control de las cuentas por cobrar y deberá evaluar la recuperación de los valores de manera eficiente.
 - b. El asistente de cobranza debe hacer seguimiento de los clientes vía telefónica, para evitar atrasos en los cobros.

	Manual de procedimientos de crédito y cobranzas
Elaborado por: Yalili Gómez	Fecha: 17-12-2020

c. Si la cartera tiene más de 90 días vencida, el asistente debe elaborar un reporte para el jefe de crédito y cobranzas.

4. Medios de pago

a) Efectivo

b) Depósito o transferencia bancaria

c) Cheques Plazo de los créditos existen plazos de 30, 60 y 90 días.

5. Responsabilidades de las cuentas por cobrar


El responsable de las cuentas por cobrar debe hacerse cargo de lo siguiente:

a. Copias de las facturas y notas de crédito emitidas a los clientes.

b. Recibos de pagos entregados por los clientes: efectivo, cheques y transferencia.

6. Pronóstico de la Cobranza

Al inicio de cada mes, el jefe de crédito y cobranzas, debe enviar un informe estimado de cobranzas del mes, para verificar que medidas correctivas se deberán tomar en el departamento.

	Manual de procedimientos de crédito y cobranzas
Elaborado por: Yalili Gómez	Fecha: 17-12-2020

7. Actualización de políticas

Toda modificación a las políticas y/o procedimientos de créditos y cobros que se están establecidas, quedarán regulada por los estatutos internos del departamento de crédito y cobranzas y deberán ser aprobadas por parte del Gerente General.

Evaluación y plan de control

Se debe llevar un control de seguimiento para ajustes de las falencias que se presenten para asegurar que la implementación del manual sea adaptado de manera correcta a suplir las necesidades de la empresa financiera para esto se debe realizar periódicamente lo siguiente:

- ✓ Capacitar a todo el personal del departamento de crédito y cobranzas, sobre el buen uso de las políticas establecidas.
- ✓ Se debe realizar reuniones con los colaboradores del departamento de crédito y cobranzas para evaluar y desarrollar nuevas estrategias.
- ✓ Se debe analizar las cuentas por cobrar y recuperación de las mismas mediante indicadores de gestión.

Firmas de responsabilidad

REFERENCIAS

- Alcalde, G. A. (2015). Propuesta de un manual de procedimientos contables para la empresa "Soluciones Contables Administrativas Y Financieras del Perú Sac", San Borja, 2015. Lima, Perú.
- Alfredo, G. d. (2017). Propuesta de mejora del control interno basado en el modelo Coso en Ventascorp S.A. Guayaquil, Ecuador.
- Alvarez, V. Y. (2017). Importancia de la implementación del manual de procesos y procedimientos para el logro de los objetivos. Medellín.
- America, I. L. (2010). <http://www.integrity-la.com/gestioncredito-cobranza/>.
- A, M. j. (2014). Crédito y Cobranza. México: Patria.
- Afonso, M., & Segnini, J. (2009). Desarrollo de un sistema automatizado para el control académico. Barcelona.
- American psychological association. (2018) <https://www.apaservices.org/practice/business/management/tips/procedures>, Estados Unidos
- Aragón, B. (2012). Desarrollo de un sistema administrativo y financiero de recursos humanos aplicada a la empresa el Pobre Diablo Café. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Arce, L. (2017). Implicancia en la gestión de cobranza. Perú.
- Bortz. (1985). Manuales Administrativos. México: Mc Graw Hill.
- Brachfield. (2015). Políticas de créditos cormales, restrictivas o flexibles.
- Bernal, C. (2018). Metodología de la Investigación. Colombia: Pearson.
- Bill Fay.(2017) <https://www.debt.org/credit/collection-agencies/debt-collectors>, Chicago

- Cáceres, E. (2014). Análisis y Diseño de Sistemas de Información. Argentina.
- Carolina, R. R. (2018). Manual de credito y cobranza para mejorar la liquidez en la empresa de servicios de mantenimiento Imvic en Santo Domingo de los Tsáchilas. Ambato, Ecuador.
- Carthylawyer. (2015) <https://www.mccarthyllawyer.com/types-of-debt/business-debt/commercial-debt-collection, USA>
- Castro, M. (2015). Credito y Cobranza Mexico D.F. Mexico.
- Diamond. (1983). Como preparar manuales administrativos.
- Dun y bradstreet. (2017) <https://www.dnb.com/resources/collections-policy.html>
- Espinoza, B. (2014). Desarrollo, Implementación y Verificación de Manuales de Procedimientos Operativos Estandarizados de Sanitización y Buenas Prácticas de Manufactura para una Mediana Empresa Cárnica. Honduras: Escuela Agrícola Panamericana.
- Farlex. (2017) <https://financial-dictionary.thefreedictionary.com/Collections>
- Greater sudbury. (2017) [greatersudbury.ca/city-hall/budget-and-finance/financial-services/accounts-receivable/accounts-receivable-and-collections-policy-and-procedures](https://www.greatersudbury.ca/city-hall/budget-and-finance/financial-services/accounts-receivable/accounts-receivable-and-collections-policy-and-procedures)
- Gómez, C. (1997). Sistemas Administrativos. En C. Gómez, Sistemas Administrativos (pág. 125). México: Mc Graw Hill.
- Gómez, G. (1994). Planeación y organización de empresas. México: McGraw Hill.
- Graham, K. (1963). Preparación del manual de oficina. México: Reverté .
- Guerrero, A. d. (2018). Manual de procesos en el área contable de una Institución de Educación Superior. Piura, Perú.

Jordan, J. (2018). Implementación del manual de procedimiento en las operaciones de almacenaje de la empresa de inversiones los Rosales, Callao 2016. Lima, Perú.

Katrina Coloso. (2018) <https://notejoy.com/resources/policy-and-procedure-manual>

Linguee. (2017) <https://www.linguee.com/english-french/translation/standard+operating+procedures+manual.html>

Lozano. (2016). "Diseño Manual Políticas de Créditos y Cobranzas para mejorar liquidez". Guayaquil, Ecuador.

Mindtools. (2018) https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_78.htmCapital Com SV Investments Ltd. (2017) <https://capital.com/debtor-collection-period-definition>

Maldonado, G. C. (2016). "Diseño manual políticas de créditos y cobranzas para mejorar liquidez Quimica S.A 2017". Guayaquil, Ecuador.

Marcos, G. C. (2017). "Aplicación de Procedimientos y Políticas de Crédito en la empresa de Insumos Agrícolas Tierra Fértil". Milagro, Ecuador.

Mata, C., Sánchez, M., & Ruíz, R. (2010). Manual de Normas y Procedimientos para el cálculo de la nómina. Puerto Ordaz: Instituto Universitario de Tecnología Pedro Emilio Coll.

Normas ISO(2015). <https://the9000store.com/iso-9001-2015-requirements/iso-9001-2015-context-of-the-organization/processes-procedures-work-instructions>

Oriel Pere & LLoret. (2017). Análisis de operaciones de crédito. Barcelona.

Ormaechea, J., & Escamilla, J. A. (1998, p. 241). *Auditoría III*. Madrid: Brosmac.

Palma, E. (2017). Los manuales de procedimientos. Ecuador.

Palma. (2017). Manual de funciones. Ecuador.

Patricia Robb. (2018) <https://snacknation.com/blog/office-procedures-manual-template>

Sean Pyles. (2016) <https://www.nerdwallet.com/article/finance/unpaid-debt-collections>, USA

Sierra, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. México: Pearson.

Terry, G. (1973). Principios de Administración, Serie de Enseñanza Programada "El Ateneo". México : Continental.

Torres, M. (2014). Manual de políticas y procedimientos. Veracruz.

Universidad de California Santa Cruz.
(2017)<https://smallbusiness.chron.com/guidelines-writing-procedure-manuals-3121.html>

Vega, R. (2016). Que es cartera vencida. Mexico.

Vieites, S. R. (2015). Sistemas de información, herramientas prácticas para la gestión de la empresa. México.

Wolters Kluwer. (2016) <https://www.bizfilings.com/toolkit/research-topics/finance/basic-accounting/credit-and-collections>

Zapata. (2011). Contabilidad General(7ma ed.). Bogota, Colombia: (L.S. Arevalo,Ed.).

Zea, F. (2000). Nociones de Metodología de la Investigación Científica. Quito: Dimaxi.

ANEXOS

ANEXO 1. Operacionalización de la variable

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<p>Variable Independiente</p> <p>Diseño de un manual de procedimientos</p>	<p>El manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. (Gómez A. &., 2011)</p>	<p>La variable será medida a través de una encuesta a las personas que laboran en el área de crédito y cobranzas y de los clientes utilizando las dimensiones: Desde la solicitud de crédito hasta la finalización del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Registros - Políticas de créditos y cobranzas. - Manejo del control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer tiempos de entregas de cada actividad. - Detallar la secuencia de las actividades que se realizan. - Verificar que se cumplan las políticas establecidas. 	Ordinal
<p>Variable</p>	<p>Constituye procesos estratégicos en las</p>	<p>Implementación de controles y lograr la</p>	<p>-Solicitud de crédito para</p>	<p>- Formularios de</p>	

<p>dependiente</p> <p>Gestión de crédito y cobranzas</p>	<p>organizaciones, ya que permiten mantener los flujos financieros y mejorar los ciclos del efectivo de la empresa. (Arce, 2017)</p>	<p>recuperación de cartera.</p>	<p>aprobaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> -Revisión de créditos aprobados. -Cancelación y finalización de créditos. -Descripción del orden de las actividades en forma cronológica 	<p>solicitud</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de firmas de autorización. - Verificación a través de llamadas telefónicas con clientes. - Redacción de las actividades de cada colaborador para describir las funciones. 	
---	--	---------------------------------	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2. Cálculo de la muestra

Ecuación N° 1 Muestra

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times (1 - p)}{(e)^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times (1 - p)}$$

N= 400 clientes de la empresa financiera

Z= 1.96 corresponde al 95% del nivel de confianza

p= proporción de casos favorables

e= error de muestreo es del 5%

n= ?

$$n = \frac{400 \times (1.96)^2 \times 0.70 \times 0.30}{(0.05)^2 \times (400 - 1) + (1.96)^2 \times 0.70 \times 0.30}$$

$$n = \frac{400 \times 3.8416 \times 0.21}{0.0025 \times (399) + 3.8416 \times 0.21}$$

$$n = \frac{322.6944}{0.9975 + 0.8067} = n = \frac{322.6944}{1.8042}$$

$$n = 178.86 = n = 179 \text{ personas}$$

ANEXO 3. Cuestionario de evaluación al departamento de Crédito y Cobranzas



Estimado colaborador, el objetivo del presente cuestionario es recolectar datos para proponer el diseño de un manual de procedimientos para la correcta gestión del departamento de crédito y cobranzas de una empresa financiera, Guayaquil 2020.

Se pide marcar con una X en la opción que considere adecuada para contestar las preguntas.

Sexo :

Tiempo de servicios:

<u>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS</u>						
Items	Preguntas	Respuestas				Comentarios
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca	
	<u>GENERALIDADES</u>					
1	¿ Se realiza segregación de funciones de responsabilidad para cada colaborador?					
2	¿ Todas las funciones se realizan según el diagrama de actividades?					
	<u>AUTORIZACIÓN</u>					
3	¿ Existen políticas de crédito establecidas?					
4	¿ Existen controles que garanticen la recuperación					

	de cuentas por cobrar?					
5	¿ Los abonos o pagos parciales diferentes a los pactados son autorizados previamente por los funcionarios competentes?					
6	¿Existe parámetros de tiempo de entregas para cada actividad a realizar?					
7	¿ Se realizan análisis de cartera frecuentes para clasificar y crear la provisión?					
8	¿ La gestión de cobros está debidamente controlada?					
9	¿ Las personas autorizadas para aprobar notas de créditos son independientes de las involucradas en cobranzas?					
10	¿Se realizan informes periódicos de la gestión de crédito y cobranzas?					
11	¿ Existe segregación de los archivos como facturas canceladas y por cobrar?					
12	¿ Todos los créditos se encuentran con la documentación en regla?					

¡¡ Muchas gracias por su colaboración!!

ANEXO 4. Cuestionario a clientes de la empresa financiera



Estimado Cliente, el objetivo del presente cuestionario es recolectar datos para proponer el diseño de un manual de procedimientos para la correcta gestión del departamento de crédito y cobranzas de una empresa financiera, Guayaquil 2020.

Se pide marcar con una X en la opción que considere adecuada para contestar las preguntas.

Sexo :

<u>CUESTIONARIO A CLIENTES DE LA EMPRESA FINANCIERA</u>						
Items	Preguntas	Respuestas				Comentarios
		Siempre	Frecuente	A veces	Nunca	
1	¿ Al momento de realizar un pago le entregan comprobantes ?					
2	¿ Recibe llamadas notificando que esta cerca de vencer su crédito?					
3	¿ Ha recibido la visita de un recaudador por parte de la empresa?					
4	¿ Le han solicitado llenar solicitud de crédito?					
5	¿ Recibe llamadas periódicas para					

	actualización de datos?					
6	¿ Ha realizado pagos a vendedores?					
7	¿ Le envían sus estados de cuenta ?					
8	¿ Ha tenido inconvenientes con los saldos en los estados de cuenta?					
9	¿ Ha realizado algún convenio de pagos?					
10	¿ Ha realizado alguna queja con el jefe del departamento con respecto a la gestión de crédito y cobranzas?					

¡¡ Muchas gracias por su colaboración!!

ANEXO 5. Medición de confiabilidad

CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,913	12

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿ Se realiza segregación de funciones de responsabilidad para cada colaborador?	25,6000	36,400	,579	,911
¿ Todas las funciones se realizan según el diagrama de actividades?	25,0667	41,352	,176	,926
¿ Existen políticas de crédito establecidas?	25,4000	38,971	,392	,918
¿ Existen controles que garanticen la recuperación de cuentas por cobrar?	25,6000	38,114	,825	,903
¿ Los abonos o pagos parciales diferentes a los pactados son autorizados previamente por los funcionarios competentes?	26,4000	33,829	,963	,891
¿ Existe parámetros de tiempo de entregas para cada actividad a realizar?	25,6000	36,400	,579	,911
¿ Se realizan análisis de cartera frecuentes para clasificar y crear la provisión?	25,8667	39,124	,838	,905
¿ La gestión de cobros está debidamente controlada?	25,6667	33,238	,707	,906

¿ Las personas autorizadas para aprobar notas de créditos son independientes de las involucradas en cobranzas?	25,4000	33,829	,963	,891
¿Se realizan informes periódicos de la gestión de crédito y cobranzas?	26,1333	35,410	,923	,895
¿ Existe segregación de los archivos como facturas canceladas y por cobrar?	25,8667	39,124	,838	,905
¿ Todos los créditos se encuentran con la documentación en regla?	26,1333	37,695	,630	,907

CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE CLIENTES

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,901	10

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿ Al momento de realizar un pago le entregan comprobantes ?	25,6667	33,238	,707	,906
¿ Recibe llamadas notificando que está cerca de vencer su crédito?	25,4000	33,829	,963	,891
¿ Ha recibido la visita de un recaudador por parte de la empresa?	25,4000	33,829	,963	,891
¿ Le han solicitado llenar solicitud de crédito?	25,4000	38,971	,392	,918
¿ Recibe llamadas periódicas para actualización de datos?	25,6000	38,114	,825	,903
¿ Ha realizado pagos a vendedores?	26,4000	33,829	,963	,891
¿ Le envían sus estados de cuenta ?	25,4000	33,829	,963	,891
¿ Ha tenido inconvenientes con los saldos en los estados de cuenta?	26,1333	35,410	,923	,895
¿ Ha realizado algún convenio de pagos?	25,8667	39,124	,838	,905

¿ Ha realizado alguna queja con el jefe del departamento con respecto a la gestión de crédito y cobranzas?	26,1333	37,695	,630	,907
--	---------	--------	------	------

ANEXO 6. VALIDACIONES DE EXPERTOS

MATRIZ DE VALIDACIÓN

Título de tesis: Diseño de un manual de procedimientos para mejorar la gestión de crédito y cobranzas de una empresa financiera Guayaquil 2020

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y O RECOMENDACIONES			
				S	I	N	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta					
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
Diseño de un manual de procedimientos	Registros	Establecer tiempos de entregas de cada actividad.	Existe parametros de tiempo de entregas para cada actividad a realizar						X				X					
			Al momento de realizar un pago le entregan comprobantes						X				X					
	Políticas de créditos y cobranzas.	Detallar la secuencia de las actividades que se realizan. (detallar el flujo de procesos de las actividades a realizar)	Se realiza segregación de funciones de responsabilidad para cada colaborador											X		X		
			Existen políticas de crédito establecidas											X		X		
			Ha realizado pagos a vendedores						X			X			X		X	
			Le envían sus estados de cuenta												X		X	
			Se realizan análisis de cartera frecuentes para clasificar y crear la provisión												X		X	
			Ha tenido inconvenientes con los saldos en los estados de cuenta											X		X		

Gestión de crédito y cobranzas	Manejo del control interno	Verificar que se cumplan las políticas establecidas.	Las personas autorizadas para aprobar notas de créditos son independientes de las involucradas en cobranzas									X			X			
			Existe segregación de los archivos como facturas canceladas y por cobrar										X			X		
			Ha recibido la visita de un recaudador por parte de la empresa							X			X					
			Existen controles que garanticen la recuperación de cuentas por cobrar										X			X		
			Recibe llamadas periódicas para actualización de datos										X			X		
	Solicitud de crédito para aprobaciones	Formularios de solicitud	Le han solicitado llenar solicitud de crédito													X		
			Todos los créditos se encuentran con la documentación en regla							X			X					
		Revisión de créditos aprobados.	Revisión de firmas de autorización.	Los abonos o pagos parciales diferentes a los pactados son autorizados previamente por los funcionarios competentes													X	
	Ha realizado algún convenio de pagos											X				X		
	La gestión de cobros está debidamente controlada															X		

-Cancelación y finalización de créditos.	- Verificación a través de llamadas telefónicas con clientes.	Recibe llamadas notificando que esta cerca de vencer su crédito											X		X			
		Se realizan informes periódicos de la gestión de crédito y cobranzas					X		X					X		X		
Descripción del orden de las actividades en forma cronológica	Redacción de las actividades de cada colaborador para describir las funciones.	Ha realizado alguna queja con el jefe del departamento con respecto a la gestión de crédito y cobranzas.												X		X		
		Todas las funciones se realizan según el diagrama de actividades.						X		X				X		X		

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: " Análisis del departamento de crédito y cobranzas"

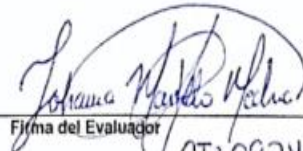
OBJETIVO: Conocer la situación actual del departamento de crédito y cobranzas de la empresa financiera, Guayaquil 2020, obteniendo de manera ordenada y sistemática los resultados para realizar el diseño de un manual de procedimientos para la correcta gestión de crédito y cobranzas

DIRIGIDO A: Colaboradores del departamento de crédito y cobranzas y clientes de una empresa financiera, Guayaquil 2020.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Mantillo Medina

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: 4to Nivel Magister en Contabilidad y Auditoría

VALORACIÓN: Muy buena.


Firma del Evaluador

CI: 092463132-8

Registro: 1028-14-1320903

MATRIZ DE VALIDACIÓN

Título de tesis: Diseño de un manual de procedimientos para mejorar la gestión de crédito y cobranzas de una empresa financiera Guayaquil 2020

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y O RECOMENDACIONES	
				S	I	N	E	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta			
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Diseño de un manual de procedimientos	Registros	Establecer tiempos de entregas de cada actividad.	Existe parámetros de tiempo de entregas para cada actividad a realizar					X		X		X		X			
			Al momento de realizar un pago le entregan comprobantes					X		X		X		X			
	Políticas de créditos y cobranzas.	Detallar la secuencia de las actividades que se realizan. (detallar el flujo de procesos de las actividades a realizar)	Se realiza segregación de funciones de responsabilidad para cada colaborador										X		X		
			Existen políticas de crédito establecidas										X		X		
			Ha realizado pagos a vendedores					X		X		X		X		X	
			Le envían sus estados de cuenta										X		X		
			Se realizan análisis de cartera frecuentes para clasificar y crear la provisión										X		X		
		Ha tenido inconvenientes con los saldos en los estados de cuenta										X		X			

Gestión de crédito y cobranzas	Manejo del control interno	Verificar que se cumplan las políticas establecidas.	Las personas autorizadas para aprobar notas de créditos son independientes de las involucradas en cobranzas							X		X			
			Existe segregación de los archivos como facturas canceladas y por cobrar							X		X			
			Ha recibido la visita de un recaudador por parte de la empresa								X		X		
			Existen controles que garanticen la recuperación de cuentas por cobrar								X		X		
			Recibe llamadas periódicas para actualización de datos								X		X		
	Solicitud de crédito para aprobaciones	Formularios de solicitud	Le han solicitado llenar solicitud de crédito							X		X			
			Todos los créditos se encuentran con la documentación en regla							X		X			
	Revisión de créditos aprobados.	Revisión de firmas de autorización.	Los abonos o pagos parciales diferentes a los pactados son autorizados previamente por los funcionarios competentes							X		X			
			Ha realizado algún convenio de pagos							X		X			
			La gestión de cobros está debidamente controlada							X		X			

-Cancelación y finalización de créditos.	- Verificación a través de llamadas telefónicas con clientes.	Recibe llamadas notificando que está cerca de vencer su crédito										X		X			
		Se realizan informes periódicos de la gestión de crédito y cobranzas					X		X				X		X		
Descripción del orden de las actividades en forma cronológica	Redacción de las actividades de cada colaborador para describir las funciones.	Ha realizado alguna queja con el jefe del departamento con respecto a la gestión de crédito y cobranzas.											X		X		
		Todas las funciones se realizan según el diagrama de actividades.					X		X				X		X		

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: " Análisis del departamento de crédito y cobranzas"

OBJETIVO: Conocer la situación actual del departamento de crédito y cobranzas de la empresa financiera, Guayaquil 2020, obteniendo de manera ordenada y sistemática los resultados para realizar el diseño de un manual de procedimientos para la correcta gestión de crédito y cobranzas.

DIRIGIDO A: Colaboradores del departamento de crédito y cobranzas y clientes de una empresa financiera, Guayaquil 2020.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: VEGA BAUX FRANKLIN GEOVANNY

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: CUARTO NIVEL

VALORACIÓN: MUY BUENO


Firma del Evaluador

C.I. 120591559-6

N.R. 1030-2019-2092285

MATRIZ DE VALIDACIÓN

Título de tesis: Diseño de un manual de procedimientos para mejorar la gestión de crédito y cobranzas de una empresa financiera Guayaquil 2020

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y O RECOMENDACIONES
				S	I	N	E	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el Items		Relación entre el Items y la opción de respuesta		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Diseño de un manual de procedimientos	Registros	Establecer tiempos de entregas de cada actividad.	Existe parametros de tiempo de entregas para cada actividad a realizar					X		X		X				
			Al momento de realizar un pago le entregan comprobantes								X		X			
	Políticas de créditos y cobranzas.	Detallar la secuencia de las actividades que se realizan. (detallar el flujo de procesos de las actividades a realizar)	Se realiza segregación de funciones de responsabilidad para cada colaborador										X		X	
			Existen políticas de crédito establecidas										X		X	
			Ha realizado pagos a vendedores					X		X			X		X	
			Le envían sus estados de cuenta										X		X	
			Se realizan análisis de cartera frecuentes para clasificar y crear la provisión										X		X	
			Ha tenido inconvenientes con los saldos en los estados de cuenta										X		X	

Gestión de crédito y cobranzas	Manejo del control interno	Verificar que se cumplan las políticas establecidas.	Las personas autorizadas para aprobar notas de créditos son independientes de las involucradas en cobranzas									X		X			
			Existe segregación de los archivos como facturas canceladas y por cobrar					X		X			X		X		
			Ha recibido la visita de un recaudador por parte de la empresa										X		X		
			Existen controles que garanticen la recuperación de cuentas por cobrar										X		X		
			Recibe llamadas periódicas para actualización de datos										X		X		
	Solicitud de crédito para aprobaciones	Formularios de solicitud	Le han solicitado llenar solicitud de crédito						X		X			X		X	
			Todos los créditos se encuentran con la documentación en regla											X		X	
		Revisión de créditos aprobados.	Revisión de firmas de autorización.	Los abonos o pagos parciales diferentes a los pactados son autorizados previamente por los funcionarios competentes											X		X
	Ha realizado algún convenio de pagos								X		X			X		X	
La gestión de cobros está debidamente controlada													X		X		

-Cancelación y finalización de créditos.	- Verificación a través de llamadas telefónicas con clientes.	Recibe llamadas notificando que esta cerca de vencer su crédito										X		X			
		Se realizan informes periódicos de la gestión de crédito y cobranzas					X		X				X		X		
Descripción del orden de las actividades en forma cronológica	Redacción de las actividades de cada colaborador para describir las funciones.	Ha realizado alguna queja con el jefe del departamento con respecto a la gestión de crédito y cobranzas.											X		X		
		Todas las funciones se realizan según el diagrama de actividades.					X		X				X		X		

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: " Análisis del departamento de crédito y cobranzas"

OBJETIVO: Conocer la situación actual del departamento de crédito y cobranzas de la empresa financiera, Guayaquil 2020, obteniendo de manera ordenada y sistemática los resultados para realizar el diseño de un manual de procedimientos para la correcta gestión de crédito y cobranzas.

DIRIGIDO A: Colaboradores del departamento de crédito y cobranzas y clientes de una empresa financiera, Guayaquil 2020.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: MOREIRA LIMONES EDUARDO ANTONIO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: CUARTO NIVEL MAGISTER EN TRIBUTACIÓN

VALORACIÓN: MUY BUENA



Firma del Evaluador

CI: 0913729711

REGISTRO: 1021-2016-1722849

ANEXO 7. VALIDACIÓN DE PROPUESTA



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TEMA:

"Diseño de un manual de procedimientos para mejorar la gestión de crédito y cobranzas de una empresa financiera Guayaquil 2020"

Marque con una X en el casillero correspondiente

VALORACIÓN DE ASPECTOS	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	MEDIAMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO	OBSERVACIÓN
1. La propuesta es una buena alternativa	X				
2. El contenido es pertinente para la solución del problema	X				
3. Existe coherencia en su estructuración	X				
4. Su aplicabilidad dará cumplimiento a los objetivos propuestos	X				

FOHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre:	Michael Vilabarte Parraño
Profesión:	Master en Administración de negocios
Ocupación:	Analista de crédito y cobranzas
Dirección:	Guayaquil – Ecuador
Teléfono:	0991044733

Fecha:


Firma Validador

ANEXO 8. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Pregunta de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Población muestra	Enfoque, Tipo, Diseño	Técnicas e instrumentos	Escala de medición	Prueba de contraste
<p>¿Cuál es el nivel de eficacia en el departamento de crédito y cobranzas?</p> <p>¿De qué manera el diseño de un manual de procedimientos mejora la gestión de crédito y cobranzas de una empresa financiera?</p>	<p>Objetivo general Determinar el Nivel de eficacia del departamento de crédito y cobranzas de una entidad financiera de Guayaquil.</p> <p>Diseñar un manual de procedimientos para mejorar la gestión de crédito y cobranzas de una empresa financiera en la ciudad de Guayaquil 2020.</p>	No aplica	<p>Variable Independiente Diseño de un manual de procedimientos.</p> <p>Variable dependiente Gestión administrativa de crédito y cobranzas</p>	<p>Descripción del orden de las actividades en forma cronológica.</p> <p>Determinación de tiempos de entrega de actividades.</p> <p>Solicitud de crédito para aprobaciones</p> <p>Revisión de créditos aprobados.</p> <p>Cancelación y finalización de</p>	Empresa financiera de la ciudad de Guayaquil (muestra personas del departamento de crédito y cobranzas)	<p>Método: Cuantitativo</p> <p>Tipo de estudio: Aplicativo</p>	<p>Técnicas Encuestas, entrevistas</p> <p>Instrumentos Manuales, cuestionarios</p>	Ordinal	No aplica

	<p><u>Objetivos específicos</u> Describir el nivel de eficacia de la revisión de créditos para aprobaciones en el departamento de crédito y cobranzas.</p> <p>Analizar las normas y actividades que son utilizadas para diseñar el manual de procedimientos.</p>			créditos.		<p>Diseño: Descriptivo Propositivo</p>			
--	---	--	--	-----------	--	---	--	--	--

ANEXO 9. BASE DE DATOS PARA ANÁLISIS DE RESULTADOS

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N		
PREGUNTAS CUESTIONARIO DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS															
	REGISTROS	POLITICAS DE CRÉDITO Y COBRANZAS				ANEJO DE CONTROL INTERNO			LICITUD DE CREDITO PARA APROBACIÓN DE CREDITOS APROBACIÓN			ANCELACIÓN Y FINALIZACIÓN DE CRÉDITO		DESCRIPCIÓN DEL ORDEN DE LAS ACTIVIDADES DE FORMA CRONOLÓGICA	TOTAL
ENCUES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	3	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	30		
2	1	3	3	2	1	1	2	1	2	1	2	2	21		
3	3	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	1	25		
4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	39		
5	3	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	30		
6	1	3	3	2	1	1	2	1	2	1	2	2	21		
7	3	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	1	25		
8	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	39		
9	3	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	30		
10	1	3	3	2	1	1	2	1	2	1	2	2	21		
11	3	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	1	25		
12	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	39		
13	3	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	30		
14	1	3	3	2	1	1	2	1	2	1	2	2	21		
15	3	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	1	25		
Respuestas															
	Siempre	4													
	Frecuentemente	3													
	A veces	2													
	Nunca	1													

PREGUNTAS CUESTIONARIO DE CLIENTES													
1	PREGUNTAS CUESTIONARIO DE CLIENTES												
2	REGISTROS	ACTIVIDADES DE CRÉDITO Y COBRAN	MANEJO DE CONTROL INTERNO				LICITUD DE CREDITO PARA APROBACION	VERIFICACIÓN DE CREDITOS APROBADOS	RELACION Y FINALIZACIÓN DE CREDITOS	RESERVA DEL ORDEN DE LAS ACTIVIDADES DE FORMA CRONOL	TOTAL		
3	MCUES	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
16	18	4	2	2	1	1	4	3	1	2	2	2	22
17	19	4	1	4	1	1	2	1	1	2	1	1	18
18	20	4	2	1	1	1	2	2	2	4	2	2	21
19	21	4	2	1	1	2	2	2	2	4	2	2	22
20	22	4	1	2	1	1	4	1	1	4	2	4	21
21	23	4	2	4	1	1	2	3	1	4	1	1	23
22	24	2	1	3	1	1	2	2	1	2	1	1	16
23	25	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	24
24	26	3	3	4	1	2	2	2	2	3	2	3	23
25	27	4	2	4	1	1	1	1	1	4	1	1	28
26	28	3	3	3	2	2	3	4	1	2	1	1	24
27	29	4	1	4	1	2	4	4	1	4	1	1	26
28	30	4	2	2	1	1	4	3	2	2	1	1	22
29	31	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	24
30	32	4	1	4	1	1	1	2	2	4	1	1	21
31	33	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
32	34	2	2	2	2	1	1	2	1	1	3	1	17
33	35	3	2	2	2	1	2	4	1	2	1	1	28
34	36	3	1	2	1	2	2	4	1	1	1	1	18
35	37	4	1	4	2	2	4	2	4	2	1	1	26
36	38	4	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	19
37	39	3	2	2	3	1	1	2	3	3	1	3	21
38	40	4	3	3	1	2	3	2	2	3	1	1	24
39	41	3	2	4	1	1	1	1	2	1	1	1	17
40	42	4	1	2	1	4	2	4	1	1	1	1	21
41	43	4	1	4	1	4	1	4	2	4	2	2	25
42	44	3	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	15
43	45	4	2	4	1	2	2	4	2	2	1	1	24
44	46	4	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	16
45	47	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	19
46	48	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	1	27
47	49	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	19
48	50	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	22
49	51	4	3	4	1	1	2	2	2	2	2	2	29
50	52	4	1	2	2	2	1	3	3	1	1	1	19
51	53	4	1	4	1	1	4	4	1	1	1	1	27
52	54	3	2	2	1	1	3	2	2	3	2	2	24
53	55	4	1	3	1	1	2	3	2	3	1	1	21
54	56	4	1	4	1	1	2	4	4	1	1	1	24
55	57	4	2	2	1	2	1	4	1	2	1	1	28
56	58	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	28
57	59	4	1	1	1	2	1	4	1	2	1	1	18
58	60	4	3	2	1	3	2	3	3	1	1	1	24
59	61	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	13
60	62	4	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	21
61	63	4	1	3	1	2	2	2	1	3	1	1	28
62	64	4	1	4	1	1	1	2	2	4	1	1	21
63	65	4	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	17
64	66	4	1	3	1	4	3	4	4	1	1	1	26
65	67	4	1	2	1	1	2	3	2	2	1	1	19
66	68	3	2	2	2	1	3	4	2	2	2	2	24
67	69	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	16
68	70	3	1	3	2	1	1	2	2	3	1	1	19
69	71	4	2	4	1	1	1	4	2	3	4	2	26
70	72	4	2	4	1	1	2	2	2	2	1	1	21
71	73	4	2	4	3	1	1	2	3	2	3	1	25
72	74	4	3	3	1	2	2	3	1	2	2	1	23
73	75	3	1	3	2	2	2	2	1	3	1	1	28

PREGUNTAS QUESTIONARIO DE CLIENTES															
	REGISTROS	TICAS DE CRÉDITO Y COBRAN			MAMEJO DE CONTROL INTERNO			LICITUD DE CREDITO PARA APROBACION		VISIÓN DE CREDITOS APROBADO		ACELERACIÓN Y FINALIZACIÓN DE CRÉDI		RECIPCIÓN DEL ORDEN DE LAS ACTIVIDADES DE FORMA CROMOL	TOTAL
INCUES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
75	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
76	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
77	4	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	25
78	4	2	2	1	1	1	4	3	1	2	2	2	2	2	22
79	4	1	4	1	1	1	2	4	1	4	1	2	4	1	18
80	4	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	24
81	4	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
82	4	1	2	1	1	1	4	1	2	1	4	2	1	2	21
83	4	2	4	1	1	2	3	1	1	1	4	2	1	2	23
84	2	1	3	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	18
85	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	24
86	3	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	23
87	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	20
88	3	3	3	2	2	3	2	3	4	1	3	2	1	1	24
89	4	1	4	1	2	4	4	4	1	1	4	1	1	1	26
90	4	2	2	1	1	4	3	2	2	1	3	2	1	1	22
91	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	24
92	4	1	4	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	21
93	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
94	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	17
95	3	2	2	2	1	2	4	1	1	2	2	1	1	1	20
96	3	1	2	1	2	1	4	2	1	2	1	1	1	1	18
97	4	1	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4	1	1	26
98	4	1	1	1	1	1	2	1	2	3	2	3	1	1	19
99	3	2	2	3	1	1	1	2	3	1	3	1	3	3	21
100	4	3	3	1	2	1	3	1	2	3	1	3	1	1	24
101	3	2	4	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	1	21
102	4	1	2	1	4	1	2	4	1	1	1	1	1	1	21
103	4	1	1	1	1	4	1	2	1	1	2	2	2	2	25
104	3	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	15
105	4	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	24
106	4	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	16
107	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	19
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	27
109	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	19
110	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	22
111	4	3	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23
112	4	1	2	2	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1	19
113	4	4	4	1	1	4	4	4	1	1	1	3	1	1	27
114	3	2	2	2	1	3	4	2	2	3	2	3	2	2	24
115	4	1	3	1	1	2	1	3	2	1	2	3	1	1	21
116	4	1	4	1	1	1	2	4	2	4	2	4	1	1	24
117	4	2	2	1	2	1	4	1	2	1	2	1	1	1	20
118	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	20
119	4	1	1	1	1	2	1	4	1	4	1	2	1	1	18
120	4	3	2	1	3	2	3	3	3	3	2	3	1	1	24
121	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	13
122	4	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	21
123	4	1	3	1	2	1	2	2	1	2	1	3	1	1	20
124	4	1	4	1	1	1	1	1	2	1	4	1	1	1	21
125	4	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	17
126	4	1	3	1	4	3	4	1	1	4	1	1	1	1	26
127	4	1	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	1	1	19
128	3	2	2	2	1	3	2	2	1	3	4	3	2	2	24
129	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	16
130	3	1	3	2	1	1	1	2	2	1	2	1	3	3	19
131	4	2	4	1	1	1	1	4	2	2	3	4	1	1	26
132	4	2	4	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	21
133	4	2	4	3	1	1	1	2	3	3	2	3	2	3	25
134	4	3	3	1	2	2	2	3	2	1	2	1	2	2	23
135	3	1	3	2	2	2	2	2	1	3	1	3	1	1	20
136	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	1	1	22
137	4	2	2	2	1	3	4	4	2	3	2	3	2	2	25
138	4	2	2	2	1	4	3	4	2	3	2	3	2	2	22
139	4	1	4	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	18

PREGUNTAS CUESTIONARIO DE CLIENTES														
1														
2	REGISTROS	TECNICAS DE CRÉDITO Y COBRAN	MANEJO DE CONTROL INTERNO	ACREDITACIÓN DE CREDITO PARA APROBACIÓN	REVISIÓN DE CREDITOS APROBADOS	SEGUIMIENTO Y FINALIZACIÓN DE CRÉDITOS	RESERVA DEL ORDEN DE LAS ACTIVIDADES DE FORMA CRONOLÓGICA	TOTAL						
3	ENCUESTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
133	136	4	2	2	2	2	2	2	2	3	1		22	
140	137	4	2	2	2	1	3	4	2	3	2		25	
141	138	4	2	2	1	1	4	3	1	2	2		22	
142	139	4	1	4	1	1	2	1	1	2	1		18	
143	140	4	2	1	1	1	2	2	2	4	2		24	
144	141	4	2	1	1	2	2	2	2	4	2		22	
145	142	4	1	2	1	1	4	1	1	2	4		24	
146	143	4	2	4	1	1	2	3	1	4	1		23	
147	144	2	1	3	1	1	2	2	1	2	1		16	
148	145	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2		24	
149	146	3	3	4	1	2	2	2	2	3	1		23	
150	147	4	2	4	1	1	1	1	1	4	1		28	
151	148	3	3	3	2	2	3	4	1	2	1		24	
152	149	4	1	4	1	2	4	4	1	4	1		26	
153	150	4	2	2	1	1	4	3	2	3	1		22	
154	151	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2		24	
155	152	4	1	4	1	1	1	2	2	4	1		24	
156	153	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1		13	
157	154	2	2	2	2	1	1	2	1	1	3		17	
158	155	3	2	2	2	1	2	4	1	2	1		28	
159	156	3	1	2	1	2	2	4	1	1	1		18	
160	157	4	1	4	2	2	4	2	4	2	1		26	
161	158	4	1	1	1	1	2	3	2	3	1		19	
162	159	3	2	2	3	1	1	2	3	1	3		24	
163	160	4	3	3	1	2	3	2	3	3	1		24	
164	161	3	2	4	1	1	1	1	2	1	1		17	
165	162	4	1	2	1	4	2	4	1	1	1		24	
166	163	4	1	4	1	4	1	4	2	2	2		25	
167	164	3	1	2	2	1	2	1	1	1	1		15	
168	165	4	2	4	1	2	2	2	2	4	1		24	
169	166	4	1	2	2	1	2	1	1	1	1		16	
170	167	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2		19	
171	168	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3		27	
172	169	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2		19	
173	170	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2		22	
174	171	4	3	4	1	1	2	2	2	2	2		23	
175	172	4	1	2	2	2	1	2	2	1	1		19	
176	173	4	4	4	1	1	4	4	1	3	1		27	
177	174	3	2	2	2	1	3	4	2	3	2		24	
178	175	4	1	3	1	1	2	3	2	3	1		24	
179	176	4	1	4	1	1	2	4	2	4	1		24	
180	177	4	2	2	1	2	1	4	1	2	1		28	
181	178	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2		28	
182	179	4	1	1	1	2	1	4	1	2	1		18	
183														
184														
185														
186														
187														
188														
189														
190														

Respuesta	
Siempre	4
Frecuentement	3
A veces	2
Nunca	1