



Febrero2018 - ISSN: 1696-8352

ELABORACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA COMPAÑIA OTELO & FABELL

Autor 1

Master Pedro Gustavo Correa Mendoza

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Docente Facultad de Administración

pcorream@ulvr.edu.ec

Autor 2

Karla Isabel Eslao Morante

Facultad de Ciencias Administrativas

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Av. De las Américas

Guayaquil – Ecuador

kslao_18@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Pedro Gustavo Correa Mendoza y Karla Isabel Eslao Morante (2018): "Elaboración de un manual de procedimientos para el departamento de crédito y cobranzas en la compañía Otelo & Fabel", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (febrero 2018). En línea:

<http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/02/manual-otelo-fabell.html>

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad la "ELABORACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA COMPANIA OTELO & FABELL", cuyo objetivo buscara implementar procesos que mejoren el buen funcionamiento de las actividades, como tambien disminuir los riesgos de cartera, poder fortalecer las cuentas por cobrar y concientizar al personal sobre la importancia de su rol dentro de la compania. Para la investigacion se utilizo metodos cuantitativos- cualitativos, que permitio analizar el entorno principal del departamento, pudiendo identificar las debilidades que tiene y el origen de la misma. Las encuesta realizada a Ejecutivos de Ventas fueron de tipo cerradas, logrando evidenciar que hay un gran porcentaje de desconocimientos sobre la existencia de un Manual de Procedimientos dentro de la compañía. Por tal motivo, el gran interes de establecer el proyecto, es mejorar la situacion del departamento de Crédito y cobranza, y principalmente que la Compania Otelo & Fabel pueda continuar incrementando su circulante y fortalecer sus estrategias implementadas.

PALABRAS CLAVES: Procedimientos, Manual, Implementar, Circulante, fortalecer.

ABSTRACT

The purpose of the present investigation is " ELABORACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS EN LA COMPANIA OTELO & FABELL ", whose objective will be to implement processes that improve the good functioning of the activities, decrease portfolio risks, strengthen the accounts receivable and to make the staff aware of the importance of their role within the company. For the research quantitative-qualitative methods were used, which allowed to analyze the main environment of the department, being able to identify the weaknesses that it has and the origin of it. The survey carried out to Executives of Sales was of closed type, being able to demonstrate that there is a great percentage of ignorances on the existence of a Manual of Procedures within the company. For this reason, the great interest of establishing the project is to improve the situation of the Credit and Collection Department, and principally that the Otello & Fabell Company can continue to increase its working capital and strengthen its implemented strategies.

KEYWORDS: Procedures, Manual, Implement, Circulating, strengthen.

1. INTRODUCCIÓN

Los Manuales de procedimientos permiten que las compañías puedan establecer un orden, políticas, funciones, que puedan ayudar a la buena ejecución de las diferentes actividades dentro de una empresa.

Por tal motivo, el presente proyecto tiene como finalidad la "Elaboración de un Manual de Procedimientos para el departamento de Crédito y Cobranzas en la Compañía Otelo & Fabell".

Para que el proyecto tenga una buena comprensión, se procederá a clasificarlo de la siguiente manera:

El primer capítulo contiene el planteamiento del problema, causas y consecuencias del problema, formulación del problema, objetivos generales y específicos, justificación del problema, delimitación, las variables, hipótesis.

El segundo capítulo contiene las diferentes teorías de autores que indican la importancia del uso de un Manual de procedimientos, el marco referencial que permite conocer y tomar como referencia la implementación en otros proyectos, el marco legal que mediante a sus disposiciones establece límites máximo de pago y el marco conceptual que ayudara a enriquecer los conocimientos mediante diferentes conceptos.

El tercer capítulo, ayudara a conocer los diferentes métodos a implementar en la investigación basados en las diferentes estudios científicos, como técnicas a implementar se utilizara las encuestas que será realizada a los Ejecutivos de Ventas, y las entrevistas aplicadas a los respectivos gerentes de los departamentos relacionados con crédito y Cobranzas,

El cuarto capítulo, como parte más importante de la investigación se basara en la implementación del Manual de procedimientos de crédito y Cobranzas para la compañía Otelo & Fabell, el cual será elaborado para un funcionamiento de las actividades, mejorar el índice de cartera vencida de los clientes,

En resumen, el trabajo que se implementará en este proyecto, tiene como objetivo efectivizar las tareas de recaudación, desde una base del orden y fundamentarlo con procesos claros, los cuales ayuden a delinear el trabajo que se hace en el área de recaudación.

Además permitirá que los niveles de morosidad bajen por la efectividad que podrá tener la recaudación, si se siguen estos parámetros. Contribuyendo así a la mejora del flujo de caja, y por ende contar con circulante dentro de la empresa, que le permitirá utilizarlo para cumplir con obligaciones adquiridas, o también para la inversión en mejoras dentro de la institución.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy por hoy las empresas Ecuatorianas, presenta inconvenientes al momento de recuperar su cartera debido a que muchos Ejecutivos de ventas y/o Recaudador no están realizando la gestión de cobro de manera eficiente ni eficaz, ya sea por falta del personal en el Dpto. de Crédito, o por no tener claro el método a seguir, y como una de las consecuencias podríamos decir que no puede realizar todas las validaciones de las solicitudes en tiempo oportuno por Ejemplo.

La falta de un Manual de Procedimientos en una compañía hace que no haya formalidad de parte de un empleado hacia una empresa.

Un manual de procedimientos es un documento, libro, folleto, donde se establecen normas, políticas y procesos que un empleado debe de cumplir al momento de realizar sus actividades.

“En su libro de Organización y Métodos el autor indica que Los manuales constituyen unas de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son, fundamentalmente, un instrumento de comunicación.” (Diego del Castillo, 2009).

Debido a la falta de conocimientos de los empleados sobre la existencia de una manual de procesos y la importancia que tiene el mismo dentro de una compañía, se pudo establecer que hay mucha falta de conocimientos sobre los procesos que se deben tomar desde la apertura de un nuevo cliente hasta la entrega de una mercadería.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo minimizar los problemas de recuperación de cartera en la Compañía Otelo & Fabell?

3.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuál es la situación actual del área de crédito y cobranzas en la Compañía Otelo & Fabell?
- ✓ ¿Qué procesos se podrían aplicar para minimizar el riesgo de morosidad en la Compañía Otelo & Fabell?
- ✓ ¿Cuáles serían las estrategias apropiadas a implementar en el proceso de Crédito y Cobranzas?
- ✓ ¿De qué manera medir la gestión del Departamento de Crédito y Cobranzas?

4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

4.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual de procedimientos de crédito y cobranzas, para aumentar el indicador de recuperación de cartera, para la disminución de la cartera vencida, mediante la evaluación de estrategias controles y criterios aplicables al mercado y empresa.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las principales debilidades que tiene la Gestión de cobranzas.
- Determinar que procesos o políticas se debe implementar para minimizar riesgos.
- Establecer las principales normativas al incluir en el Manual de Proceso de cobranzas.
- Fijar los indicadores de gestión adecuados para medir la gestión del Departamento de Crédito y Cobranzas.

5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Elaboración de un Manual de Procedimientos de Crédito y Cobranzas para la recuperación de cartera en la compañía Otelo & Fabell, es un elemento de mucha importancia, debido a que su aplicación permite que el análisis e instrumentación de crédito se desarrolle en una norma enmarcada en el contexto propio de una empresa comercial. La existencia de un Manual de Procedimientos se busca una recuperación de cartera vencida eficiente que permitirá mantener los márgenes pertinentes de vencimiento, a la vez los cobros otorgados a los clientes sea de forma estratégica, contribuyendo así a la disminución del riesgo de morosidad y una recuperación de capital invertido a corto plazo.

Es de suma interés para la compañía este proceso estratégico que a través de métodos y un proceso de seguimiento y control permite que estas estrategias con un grado de eficiencia, mejores los índices de rentabilidad y baje los índices de morosidad de los clientes.

Se elabora el Manual de Procedimientos de Crédito y Cobro, y seguimiento de los préstamos orientados a persuadir al cliente aun comportamiento de cancelación conforme al plan estratégico previamente elaborado, así de esta forma mantener una liquidez que permite oportunamente nuevos créditos requeridos otros clientes.

6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El presente proyecto de delimitara; a la ciudad de Guayaquil sector Pascuales, con tiempo estimado para su desarrollo que comprende dentro del año 2017.

7 MISIÓN

Fabricar y desarrollar productos de consumo masivo de calidad, que satisfagan las necesidades de los consumidores, posicionando marca líderes que contribuyan al crecimiento de sus empleados, proveedores, clientes y accionistas.

8 VISIÓN

Ser una empresa líder en el mercado nacional con productos de consumo masivo mediante fabricación y desarrollo de productos de calidad con proyección a tener presencia en los otros países de América Latina.

9 ANALISIS FODA

FORTALEZAS

- Experiencia para la innovación de servicios
- Organización competitiva de los costos

OPORTUNIDADES

- Oportunidades de incrementar el crédito a clientes nuevos
- Asesoría de gestión de cobros como medios de recuperación
- Ingresar a los mercados internacionales ofreciendo créditos a corto plazo

DEBILIDADES

- Políticas de crédito sin actualizarse desde los años 80.
- Los plazos de pago no se respetan.
- Solo contar con una tercerizadora para ayuda en la gestión de cobranza.

AMENAZAS

- Crisis financiera y económica del país.
- Cambio de la situación económica de los clientes.
- Priorización de la utilización del dinero por parte del cliente.

10 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de saber con qué método de investigación se tiene que trabajar, es de gran ayuda puesto que permitirá analizar datos y encontrar las soluciones necesarias.

Se tiene que el método cuantitativo, ayudara analizar datos de forma numérica, específicamente en el área de Estadísticas. Mientras que el método cualitativo estudia específicamente las ciencias sociales, misma que permite estudiar el comportamiento humano.

Ambos métodos permiten que se puedan estudiar entre si, ya que se analizara datos y se establecerá prioridades a fin de cumplir con los procesos que se establecerán en el dpto. De Crédito y cobranzas.

12 TÉCNICAS

Las técnicas que podemos emplear es la entrevista y la encuesta.

Las técnicas a emplearse en la investigación será la entrevista. La entrevista donde se podrá analizar la información receptada de los Gerentes de Ventas, Finanzas y Crédito, la cual permitirá tomar decisiones acertadas para el mejor el proceso de Ventas y poder retroalimentar el nivel crediticio en la compañía. A través de la encuesta se podrá determinar las estrategias a utilizar en la mejora del departamento en lo laboral y en términos monetarios.

11 PROPUESTA

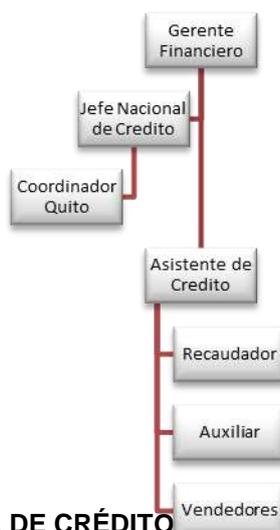
Mediante las encuestas se pudo establecer que el 60% de los Ejecutivos de Ventas conocen cuales son las políticas que deben aplicar al momento de realizar sus tareas, también se pudo evaluar que no tiene conocimiento que el departamento de crédito no cuenta con un manual de procesos, también se pudo evidenciar que las políticas generales de la compañías no han sido actualizadas y mas de 30 años han trabajado bajo el mismo esquema.

Se pudo analizar mediante la encuesta, que no hay mucha comunicación en el entorno laboral, que no se estan realizando las respectivas auditorias a las zonas.

Por tal motivo, el Manual de Proceso es de vital importancia no solo para el departamento, sino para seguridad de la compañía y mejorar el servicio a los clientes.

13 ORGANIGRAMA DEL DPTO. DE CRÉDITO Y COBRANZA

Grafico 14 organigrama del departamento de crédito y cobranza



14 ESTRUCTURA DEL DPTO. DE CRÉDITO Y COBRANZA

El área de crédito, al igual que demás departamentos cumple un rol muy importante dentro de la compañía, puesto que es aquí donde reposa el flujo de efectivo de una compañía, por lo cual su principal objetivo es el cuidado y mantenimiento de la cuenta por cobrar de la empresa.

15 FUNCIONES DEL DPTO. DE CRÉDITO Y COBRANZAS

El manual de procesos además de establecer normas, políticas, funciones. Nos dejara establecido por escrito cual será a relación de cada de los empleados con el Dpto. El jefe Nacional de crédito deberá custodiar el manual y deberá entregarlo a cada uno de las personas que tengan relación con el área y así mismo con las nuevas contrataciones que se hagan en un futuro.

16 OBJETIVO PRINCIPAL DEL MANUAL DE PROCESOS

Establecer procedimientos que permitan el buen manejo de las actividades de Recaudación de cartera y poder aplicar políticas que permitan los buenos funcionamientos de las tareas encomendadas con el fin de mejorar los procesos en el Área de Crédito y cobranzas, y contar con un personal calificado al momento de brindar servicios a nuestros clientes.

17 ALCANCE

El manual será entregado a todo el personal de crédito y cobranzas, que tendrán la responsabilidad de hacer cumplir las políticas implementadas en cada uno de los procesos para la mejora de las actividades crediticia del departamento.

18 DOCUMENTACIÓN NECESARIA

Como parte fundamental y de gran importancia es la documentación que se debe receptor en el departamento, entre los archivos del ejecutivo de crédito debe existir la historia del cliente, donde conste toda la documentación solicitada, misma que en un periodo de tiempo debe ser actualizada.

“Cabe recalcar que al momento de apertura nuevos clientes, todos los datos deben ser llenados en forma clara, no se permite el uso de correctores, no tachones, no enmendaduras y no manchones”.

19 OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

De toda validación que el cliente reciba del departamento de crédito dependerá el futuro su capacidad de endeudamiento.

Se analizara la capacidad crediticia del cliente con otras casas comerciales, financieras, misma que servirá como parte de evaluación de su comportamiento de pago. Todo cliente que tenga un mal comportamiento crediticio o cuentas bloqueadas se procederá a anular su solicitud. El tiempo para aprobar o negar solicitudes no debe ser mayor o menos a 48 horas de recibida la documentación.

En caso de que haya clientes que deseen retomar nuevamente relaciones comerciales con la compañía, se le hará nuevamente el mismo proceso como si fuera un cliente nuevo, siendo el caso que haya dejado de comprar por razones favorables y no por razones de carácter negativos.

20 PLAZOS DE CRÉDITO

Los días de crédito dependerá de la clasificación del clientes, aquellas ventas una vez emitida la factura y su cancelación sea dentro de 8 días, se hará un descuento por pronto pago cuyo porcentaje de descuento será del 2%, mismo que no será reflejado en la factura, ya que al momento se procederá a elaborar una nota de crédito descontando dicho valor.

Cuadro 12 de los días de crédito según clasificación de clientes.

Clasificación del Cliente	Días de Crédito
Mayoristas	45 días
Distribuidores	60 días+ 15 días de gracias
Autoservicios	60 días+ 15 días de gracias

21 DESCUENTO POR PONTO PAGO

Cuadro 13 de los porcentajes de descuento por pronto pago.

DIAS	PORCENTAJE
HASTA 3 DIAS	2.5%
DE 4 A 15 DIAS	2 %
DE 16 A 36 DIAS	1%

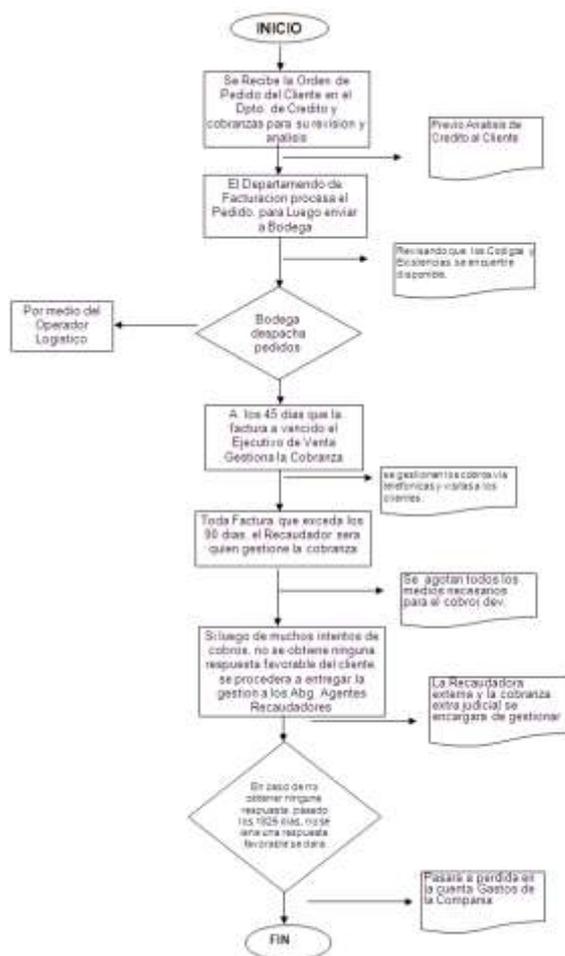
22 APROBACIÓN DE PEDIDOS

Para las aprobaciones el Departamento de Crédito y Cobranzas se encargara de revisar que el cliente no tenga saldos pendientes, condiciones de pago, en caso del que el pedido se encuentre aprobado se pasara a facturación, en caso de que no apruebe el pedido se entregara a la Secretaria de Ventas quien se encargara de indicar al Ejecutivo de Ventas el motivo porque fue rechazado, quien dará solución inmediata al inconveniente.

En caso de los Ejecutivos de Ventas que laboran fuera de la ciudad, deberán enviar sus Hojas de Pedido vía mail, Servientrega a la Secretaria de Ventas, quien se encargara de tomar las firmas de los supervisores, se anote en una bitácora y luego de este proceso se pasara al Departamento de crédito para su análisis y aprobación.

23 Flujograma de Actividades del Proceso del Dpto. de Crédito y cobranzas

Gráfico 15, flujograma del departamento de créditos y cobranzas.



24 OBSERVACIONES GENERALES

- ✓ Se deberá “conciliar” conciliar cuentas por cobrar vs cuentas por pagar de nuestros clientes especiales, sean estos autoservicios, distribuidores o cadenas de farmacias , es decir; lo que nosotros tenemos que cobrar en los libros de los clientes, también deberán estar reflejado en sus cuentas por pagar.
- ✓ El libro mayor de cuentas por cobrar, debe cuadrárselo con el menor (con cada Vendedor) semestralmente.

- ✓ El Departamento de Créditos y Cobranzas, deberá aumentar los riesgos de su cartera, tanto en cuanto el crecimiento de la empresa lo requiera. Este porcentaje no deberá ser aplicado fijamente a los clientes en general, si no de acuerdo a la capacidad de cada cliente.
- ✓ La documentación de los clientes será archivada por código y por tipos de cliente. Es decir: cobertura, mayoristas, distribuidores, autoservicios y profesionales. Esta documentación reposará en la bodega de la Gerencia y/o Jefe Financiera.
- ✓ No se aceptará a ningún cliente cheques de terceras personas, salvo que sea por causa de liquidación de un negocio y/o proteger los intereses de la compañía.
- ✓ Con la apertura de un cliente nuevo, se deberá siempre analizar el crédito aunque sean amigos, parientes o conocidos de los accionistas, ya que la responsabilidad final es del Departamento de Créditos y Cobranzas.
- ✓ Se deja claro que la venta se termina cuando esta se efectivice, siendo responsabilidad del Vendedor efectivizar la cobranza total de las facturas de los clientes asignados en cada sub zona dentro del plazo estipulado.
- ✓ Los documentos entregados por el Departamento de Créditos y Cobranzas a los Vendedores no deberán permanecer en poder de estos últimos más de 7 días, según sea el caso. Para provincias, el tiempo que dure la gira.
- ✓ Cuando el cliente pague con cheque posfechado, se emitirá el recibo de cobro con la fecha de cancelación del cheque; así mismo, en la factura que se entrega cancelada constará la misma fecha del recibo y del cheque.
- ✓ El Departamento de Créditos y Cobranzas, no aprobará ningún pedido, si el cliente tiene pendiente de cobro cheques posfechados y/o el valor del pedido supere el cupo aprobado respectivamente.

18 CONCLUSIONES

Si aplicamos los criterios y hacemos respetar los procesos dentro de este manual, todos se estarán comprometiendo al desarrollo de la institución, haciéndola más sólida y más fuerte económicamente.

Cuando descubrimos cuáles son las debilidades en el proceso de la cobranza, nuestra estrategia con este manual, es atacar esas falencias, de esa manera tendremos un indicador de la cartera vencida, que nos va a demostrar cuál es el nivel de recuperación de las cuentas por cobrar, y poder hacer una evaluación de la misma, saber en qué campo estamos fallando, si son procesos o personas las que deben cambiar, o es las dos al mismo tiempo.

Con las normativas que se sugieren aplicar, se estará incitando al personal que maneja las cobranzas, en este caso a los vendedores, que lleven un orden en su gestión de cobranza, que se refleje en sus incrementos en cobros, y sobre todo que no se permita que los días de crédito suban, haciendo por lo tanto que los valores por cobrar lleguen a plazos que nos permitan dentro de una empresa que es de consumo, y por lo tanto, el retorno de la inversión tiene que ser inmediata.

19 RECOMENDACIONES

- La elaboración de un manual de procedimientos para el departamento de crédito y cobranzas, permitirá fortalecer las políticas, como el buen funcionamiento de cada una de las actividades dentro de la compañía, del departamento y el mejorar la recuperación de cartera óptima.
- Una vez establecidos los procedimientos de crédito y cobranzas, se convocará a una capacitación a los ejecutivos de ventas y empleados del dpto. de crédito, donde se hará conocer los procesos establecidos, funciones de cada empleado, y principalmente el compromiso de cumplir con la compañía.
- Incentivar a los empleados el uso correcto del manual de procedimientos, que sirva como apoyo a sus actividades diarias, para antiguos y nuevos empleados.
- Como recomendación final, se tiene que todo nuevo proceso, todo cambio que haya dentro de la compañía, siempre será para mejorar el bienestar de los empleados, para satisfacer aún más las necesidades del cliente y sobre todo garantizar el éxito de la compañía, que el compromiso de empleado hacia compañía sea el reflejo en el cumplimiento de sus procesos.

20 AGRADECIMIENTOS

Mi principal agradecimiento es a Dios, por haberme dado el don de la perseverancia, constancia y lucha que hacen que después de muchos años pueda lograr el tan anhelado y esperado título de Ingeniera Comercial.

Mi agradecimiento a mi tutor, MSc. Pedro Correa Mendoza quien gracias a su dedicación y esmero me permitió que día a día pueda culminar mi proyecto de titulación.

A mi madre quien es un pilar fundamental en mi vida, cada paso es gracias a ella, mis hermanos, mis tías quien son mis segundas madres.

A mi esposo y mi quienes adoro, y que deseo que sea un ejemplo progreso.

A mis compañeros, amigos y demás personas que contribuyeron en el apoyo incondicional para que pueda concluir con mi proyecto de investigación.

21 BIBLIOGRAFÍA

Beaufond, R. (2017). Gerencia y control de crédito y cobranzas. Guayaquil.

Cordova, C. .. CREDITO Y COBRANZAS FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

Jose Antonio Morales Castro, A. M. (2014). Credito y Cobranza Primera Edicion. Ecuador: Grupo Editorial Patria.

OTELLO & FABELL. (01 de 01 de 2016). Intranet. Recuperado el 18 de 09 de 2017, de intranet: <http://172.16.1.248:9080/intranet/images/NuestraEmpresa/MANUAL%20DE%20POLITICAS.pdf>

Silva, M. S. (2005). La metodologia en la Investigacion Cualitativa. Mexico.

Uruguay, U. d. (2017). ORGANIZACION Y METODOS Y SU APLICACION EN UNA INSITUCION FINANCIERA PRIVADA. GUAYAQUIL.