



**Carrera de Administración**

**Tema: Rediseño al Manual de Crédito y Cobranzas Empresa de Balanceados  
Nutrifort S.A. Sector Pintag**

**Proyecto integrador, previo a la obtención del Título de Tecnólogo en  
Administración**

**Autor:**

**Navarrete Sarzosa Juan Carlos**

**Tutor: Econ. Diego Andrade**

**Quito, abril 2023**

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Navarrete Sarzosa Juan Carlos, declaro que el trabajo “**Rediseño al manual de: Crédito y Cobranzas Empresa de Balanceados Nutrifort S.A. Sector Pintag**” alumno de la promoción 4TSAQ1, declaro que este trabajo es de mí autoría y no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, lo que indica que no existe institución o persona alguna que pueda tener interés en dicha obra, siendo absolutamente original y de exclusiva de responsabilidad legal por parte del autor.

El Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichincha, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, para su divulgación con fines educativos.

Nombre del Autor: Navarrete Sarzosa Juan Carlos

C.I: 1708522493

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación al Dios Universal y a mí madre María Elena que está en él cielo, porque es gracias a ellos que estoy llegando a la etapa final de la meta planteada muy crucial en mí vida.

De igual manera dedico este trabajo a mí hija, por ser motor pese a su corta edad por inspirarme con su inocencia y amor a ser mejor cada día, en la preparación de mí carrera y en todo lo que se venga por delante concerniente al estudio y superación, por ser el motor que día a día me motivaba a continuar, por estar indefectiblemente en todos los momentos de arduo camino y a mí padre con su guía consejos y bendiciones siempre me motivo hasta el final.

Dedico a mis grandes amigos de toda la vida que son contados con los dedos de la mano pero son verdaderos y colegas de clase de los diferentes cursos que me toco tomar con ellos y con quienes empezamos pero pudimos hacer amistad de verdad en este caminar, a ex compañeros de trabajo siendo un apoyo mutuo e incondicional con su feedback constante en las áreas profesionales como personales, de manera especial dedico a mi esposa que ha sido un soporte fundamental durante la trayectoria de mí carrera con su paciencia bancando mí mal genio y altibajos, que ha estado presente en todo momento motivándome e impulsándome para no decaer y continuar con la perseverancia requerida y culminar esta etapa de mi formación profesional inspirándome a pensar en seguir por más tiempo con los estudios en diferentes ámbitos.

Nombre del Autor: Navarrete Sarzosa Juan Carlos

C.I: 1717163784

### **Constancia de Aprobación del Tutor**

En mi calidad de Tutor del trabajo de Titulación, aprobado por el Honorable Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico “Honorable Consejo Provincial de Pichincha”

Certifico:

Que el Trabajo de Investigación: “Rediseño al manual de: Crédito y Cobranzas Empresa de Balanceados Nutrifort S.A. Sector Pintag”. presentado por el estudiante Navarrete Sarzosa Juan Carlos de la promoción 4TSQA1, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Titulación que el señor rector designe.

Atentamente,

Eco: Diego Andrade

Cedula: 1708522493

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al Dios Universal, por ser mi guía y nunca soltar mi mano, por darme la sabiduría para culminar mi meta y ser mi fortaleza en todos los momentos de dificultad, por darme la espiritualidad y coraje para continuar sin decaer.

Un agradecimiento de manera especial al Ing. Adrián Méndez ya que en el último semestre impartió la cátedra de Gestión de Procesos, por lo cual fue muy efectiva su ayuda en el conocimiento enseñándome e idealizando la utilidad de las mejoras en procesos y diseño de procesos.

Agradezco al equipo de la empresa de Balanceados Nutrifort S.A., a todo el equipo de esta gran organización, por el apoyo brindado y la oportunidad de analizar los procesos que se me proporcionó, a cada compañero que compartió sus conocimientos desde la experiencia y conocimiento diario, lo cual me permitió seguir formándome y aprendiendo de cada uno de ellos.

Nombre del Autor: Navarrete Sarzosa Juan Carlos

C.I: 1717163784

## INDICE GENERAL

### TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....         | 1  |
| DEDICATORIA.....                             | 2  |
| AGRADECIMIENTO .....                         | 4  |
| TABLA DE ILUSTRACIONES .....                 | 16 |
| RESUMEN.....                                 | 20 |
| PALABRAS CLAVES .....                        | 21 |
| ABSTRACT .....                               | 21 |
| TEMA .....                                   | 22 |
| Problema .....                               | 22 |
| Planteamiento del problema .....             | 22 |
| Formulación del problema .....               | 23 |
| Análisis crítico del problema.....           | 24 |
| Figura 1 .....                               | 24 |
| <i>Análisis Crítico del Problema 1</i> ..... | 24 |

|   |    |
|---|----|
| Idea para defender.....                 | 24 |
| Justificación.....                      | 25 |
| Objetivos.....                          | 26 |
| Objetivo general.....                   | 26 |
| Objetivos específicos.....              | 26 |
| CAPITULO I.....                         | 27 |
| Marco teórico.....                      | 27 |
| Concepto.....                           | 27 |
| Concepto de manual de procesos.....     | 27 |
| Objetivo de crédito y cobranzas.....    | 27 |
| Importancia de crédito y cobranzas..... | 27 |
| Ventajas de crédito y cobranzas.....    | 28 |
| Desventaja de crédito y cobranzas.....  | 28 |
| Estructura de manual de procesos.....   | 28 |
| Cartera.....                            | 29 |
| Objetivo.....                           | 29 |
| Importancia de cartera.....             | 29 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Estrategia de cartera.....     | 29 |
| Estructura Organizacional..... | 30 |
| Organización.....              | 30 |
| Dirección.....                 | 30 |
| Control.....                   | 30 |
| Calidad.....                   | 31 |
| Planeación.....                | 31 |
| Mejora continua.....           | 31 |
| Control interno.....           | 31 |
| Productividad.....             | 31 |
| Marco legal.....               | 31 |
| Constitución del Ecuador.....  | 31 |
| Estructura Organizacional..... | 32 |
| Organización.....              | 32 |
| Dirección.....                 | 33 |
| Control.....                   | 33 |
| Calidad.....                   | 33 |



|  |    |
|--|----|
| Planeación .....                       | 33 |
| Mejora continúa .....                  | 33 |
| Control interno.....                   | 34 |
| Productividad.....                     | 34 |
| Gestión de procesos .....              | 34 |
| Manual de procesos .....               | 34 |
| Flujograma .....                       | 34 |
| Crédito.....                           | 34 |
| Cobranza .....                         | 35 |
| CAPITULO II.....                       | 36 |
| Diagnostico situacional.....           | 36 |
| Reseña histórica .....                 | 36 |
| Valores corporativos .....             | 37 |
| Introducción.....                      | 37 |
| Ubicación de la empresa .....          | 38 |
| Figura 2 .....                         | 39 |
| <i>Ubicación de la empresa 1</i> ..... | 39 |

|   |    |
|---|----|
| Estructura organizacional.....                            | 40 |
| Figura 3 .....  | 40 |
| <i>Estructura organizacional 1</i> .....                  | 40 |
| Matriz FODA .....   | 41 |
| Metodología de la investigación.....                      | 43 |
| Tipos de investigación .....                              | 43 |
| Diseño de la investigación.....                           | 43 |
| Investigación de campo.....                               | 43 |
| Investigación descriptiva.....                            | 43 |
| Método deductivo- inductivo .....                         | 44 |
| Método estadístico .....                                  | 44 |
| Población.....  | 44 |
| Muestra.....  | 44 |
| Técnica de investigación.....                             | 45 |
| Encuesta .....  | 45 |
| Diseño de encuesta.....                                   | 45 |
| Encuesta de satisfacción en la Gestión de cobranzas ..... | 45 |

1. ¿En qué edad se encuentra?.....45
2. ¿Qué genero pertenece? .....45
3. ¿Cree Ud. que se cuenta con procesos claros dentro la Gestión de cobranzas? .....46
4. ¿Considera Ud. las actividades son realizadas de manera repetitiva por varios colaboradores al mismo tiempo?.....46
5. ¿Existen responsabilidades compartidas en las actividades que UD realiza? .....46
6. ¿Conoce UD si la empresa cuenta con un manual de Funciones?.....46
7. ¿Cómo calificaría UD la calidad del servicio interno que recibe en la empresa? .....46
8. ¿Cree UD que la actualización del manual de funciones de la gestión de cobranzas ayudará a ser más productivo?.....47
9. Ud. estaría dispuesto a sujetarse a cambios dentro de la empresa en referencia al manual de procesos?.....47
10. ¿Considera UD que la empresa debe capacitar al personal sobre las funciones de acuerdo al manual de procesos para un mejor desempeño laboral? .....47
11. ¿Considera UD que se debe definir las actividades para bajar la carga laboral operativa con reprocesos que mantiene la gestión de cobranzas? .....48
12. ¿Cree Ud. que la actualización del manual de procesos ayudará a la productividad de la gestión de crédito y cobranzas?.....48

|   |    |
|---|----|
| Resultados de la Encuesta .....   | 48 |
| Tabla 4 .....   | 48 |
| <i>Resultados pregunta 2</i> .....  | 48 |
| Figura 4 .....  | 49 |
| <i>¿En qué edad se encuentra?</i> .....   | 49 |
| Tabla 5 .....   | 50 |
| <i>Resultados pregunta 2</i> .....  | 50 |
| Figura 5 .....  | 50 |
| <i>¿A qué género pertenece? 1</i> .....   | 50 |
| Tabla 6 .....   | 51 |
| <i>Resultados pregunta3</i> .....   | 51 |
| Figura 6 .....  | 51 |
| Tabla 7 .....   | 52 |
| <i>Resultados pregunta 4</i> .....  | 52 |
| Figura 7 .....  | 53 |
| <i>¿Considera Ud. las actividades son realizadas de manera repetitiva por varios<br/>colaboradores al mismo tiempo? 1</i> ..... | 53 |

|   |    |
|---|----|
|   | 12 |
| Tabla 8 .....   | 53 |
| <i>Resultados pregunta 5</i> .....  | 53 |
| Figura 8 .....  | 54 |
| <i>¿Existen responsabilidades compartidas en las actividades que ud realiza?1</i> .....   | 54 |
| Tabla 9 .....   | 54 |
| <i>Resultados pregunta 6</i> .....  | 54 |
| Figura 9 .....  | 55 |
| <i>¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un manual de funciones? 1</i> .....   | 55 |
| Tabla 10.....   | 56 |
| <i>Resultados pregunta 7</i> .....  | 56 |
| Figura 10 .....   | 57 |
| <i>¿Cómo calificaría UD. la calidad del servicio interno que recibe en la empresa? .....</i>  | 57 |
| Tabla 11.....   | 57 |
| <i>Resultados pregunta 8</i> .....  | 57 |
| Figura 11 .....   | 58 |
| <i>¿Cree UD. que la actualización de un manual de funciones de la Gestión de cobranzas<br/>ayudará a ser más productivos? 1</i> ..... | 58 |

|  |    |
|--|----|
|  | 13 |
| Tabla 12.....  | 59 |
| <i>Resultados pregunta 9</i> .....   | 59 |
| Figura 12 .....  | 59 |
| <i>Resultados pregunta 30</i> .....  | 59 |
| <i>Ud. está dispuesto a sujetarse a cambios dentro de la empresa en referencia al manual de procesos?1</i> .....   | 59 |
| Tabla 13.....  | 60 |
| <i>Resultados pregunta 10</i> .....  | 60 |
| Figura 13 .....  | 61 |
| <i>¿Considera UD que la empresa debe capacitar al personal sobre las funciones de acuerdo con el manual de procesos para un mejor desempeño laboral? 1</i> ..... | 61 |
| Tabla 14.....  | 61 |
| <i>Resultados pregunta 14</i> .....  | 61 |
| Figura 14 .....  | 62 |
| <i>¿Considera UD que se debe definir las actividades para bajar la carga laboral operativa que mantiene la gestión de cobranzas? 1</i> .....                     | 62 |
| Tabla 15.....  | 62 |

|  |    |
|--|----|
|  | 14 |
| <i>Resultados pregunta 12</i> .....  | 62 |
| Figura 15 .....  | 63 |
| <i>¿Cree Ud. que la actualización y rediseño del manual de procesos ayudará a la productividad de la gestión de cobranzas? 1</i> ..... | 63 |
| Conclusiones de la investigación.....  | 63 |
| Recomendaciones de la investigación .....  | 64 |
| CAPITULO III .....   | 65 |
| Propuesta del proyecto.....  | 65 |
| Análisis situacional actual.....   | 67 |
| Cadena de valor .....  | 68 |
| Mapa de procesos .....   | 69 |
| Productos.....   | 70 |
| Flujograma Proceso de la Gestión Crédito y Cobranzas Previo de Balanceados Nutrifort SA Sector Pintag.....                             | 71 |
| Figura 16 .....  | 71 |
| <i>Flujograma actual Nutrifort SA.</i> .....   | 71 |
| Análisis del proceso mediante herramientas de calidad .....  | 73 |

|   |           |
|---|-----------|
|   | 15        |
| Método de Ishikawa.....   | 74        |
| Figura 17 .....   | 74        |
| <i>Modelo Ishikawa espina de pescado resolución de problemas. ....</i>                                  | <i>74</i> |
| Flujograma mejorado de gestión cobranzas .....  | 76        |
| Figura 18 .....   | 76        |
| <i>Flujograma con Rediseño en Procesos Nutrifort SA.....</i>  | <i>76</i> |
| Figura 19 .....   | 80        |
| <i>Flujograma de mejoras proceso de crédito y cobranzas con personal más capacitado en el área.....</i> | <i>80</i> |
| Conclusiones de la propuesta .....  | 81        |
| Recomendación de la propuesta .....   | 81        |
| Conclusiones y Recomendaciones.....   | 82        |
| Conclusiones generales .....  | 82        |
| Recomendaciones generales.....  | 83        |
| Bibliografía .....  | 85        |
| Anexos .....  | 89        |
| Anexo 1 .....   | 89        |



|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
|                                   | 16 |
| Constancia Antiplagio tesis ..... | 89 |
| Anexo 2 .....                     | 90 |
| Anexo 3 .....                     | 95 |
| Técnica de Investigación.....     | 95 |
| Entrevista.....                   | 95 |
| Conclusiones.....                 | 97 |
| Recomendaciones .....             | 97 |

## **TABLA DE ILUSTRACIONES**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 .....                               | 24 |
| <i>Análisis Crítico del Problema 1</i> ..... | 24 |
| Figura 2 .....                               | 39 |
| <i>Ubicación de la empresa 1</i> .....       | 39 |
| Figura 3 .....                               | 40 |
| <i>Estructura organizacional 1</i> .....     | 40 |
| Tabla 4 .....                                | 48 |
| <i>Resultados pregunta 2</i> .....           | 48 |

|  |    |
|--|----|
|  | 17 |
| Figura 4 .....   | 49 |
| <i>¿En qué edad se encuentra?.....</i>   | 49 |
| Tabla 5 .....  | 50 |
| <i>Resultados pregunta 2 .....</i>   | 50 |
| Figura 5 .....   | 50 |
| <i>¿A qué género pertenece? 1 .....</i>  | 50 |
| Tabla 6 .....  | 51 |
| <i>Resultados pregunta3 .....</i>  | 51 |
| Figura 6 .....   | 51 |
| Tabla 7 .....  | 52 |
| <i>Resultados pregunta 4 .....</i>   | 52 |
| Figura 7 .....   | 53 |
| <i>¿Considera Ud. las actividades son realizadas de manera repetitiva por varios<br/>colaboradores al mismo tiempo? 1.....</i> | 53 |
| Tabla 8 .....  | 53 |
| <i>Resultados pregunta 5 .....</i>   | 53 |
| Figura 8 .....   | 54 |

|   |    |
|---|----|
| <i>¿Existen responsabilidades compartidas en las actividades que ud realiza?1</i> .....   | 54 |
| Tabla 9 .....   | 54 |
| <i>Resultados pregunta 6</i> .....  | 54 |
| Figura 9 .....  | 55 |
| <i>¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un manual de funciones? 1</i> .....   | 55 |
| Tabla 10.....   | 56 |
| <i>Resultados pregunta 7</i> .....  | 56 |
| Figura 10 .....   | 57 |
| <i>¿Cómo calificaría UD. la calidad del servicio interno que recibe en la empresa?.....</i>   | 57 |
| Tabla 11.....   | 57 |
| <i>Resultados pregunta 8</i> .....  | 57 |
| Figura 11 .....   | 58 |
| <i>¿Cree UD. que la actualización de un manual de funciones de la Gestión de cobranzas<br/>ayudará a ser más productivos? 1</i> ..... | 58 |
| Tabla 12.....   | 59 |
| <i>Resultados pregunta 9</i> .....  | 59 |
| Figura 12 .....   | 59 |

|  |    |
|--|----|
| <i>Resultados pregunta 30</i> .....  | 59 |
| <i>Ud. está dispuesto a sujetarse a cambios dentro de la empresa en referencia al manual de procesos?1</i> .....   | 59 |
| Tabla 13.....  | 60 |
| <i>Resultados pregunta 10</i> .....  | 60 |
| Figura 13 .....  | 61 |
| <i>¿Considera UD que la empresa debe capacitar al personal sobre las funciones de acuerdo con el manual de procesos para un mejor desempeño laboral? 1</i> ..... | 61 |
| Tabla 14.....  | 61 |
| <i>Resultados pregunta 14</i> .....  | 61 |
| Figura 14 .....  | 62 |
| <i>¿Considera UD que se debe definir las actividades para bajar la carga laboral operativa que mantiene la gestión de cobranzas? 1</i> .....                     | 62 |
| Tabla 15.....  | 62 |
| <i>Resultados pregunta 12</i> .....  | 62 |
| Figura 15 .....  | 63 |
| <i>¿Cree Ud. que la actualización y rediseño del manual de procesos ayudará a la productividad de la gestión de cobranzas? 1</i> .....                           | 63 |

|   |    |
|---|----|
|   | 20 |
| Figura 16 .....   | 71 |
| <i>Flujograma actual Nutrifort SA.</i> .....  | 71 |
| Figura 17 .....   | 74 |
| <i>Modelo Ishikawa espina de pescado resolución de problemas.</i> .....                                   | 74 |
| Figura 18 .....   | 76 |
| <i>Flujograma con Rediseño en Procesos Nutrifort SA.</i> .....  | 76 |
| Figura 19 .....   | 80 |
| <i>Flujograma de mejoras proceso de crédito y cobranzas con personal más capacitado en el área.</i> ..... | 80 |

## **RESUMEN**

El presente informe de investigación tiene por objeto plantear una actualización en el manual de procedimiento de la Gestión de Cartera de la empresa de Balanceados Nutrifort S.A., lo cual permitirá establecer lineamientos claros para el desempeño de los colaboradores del área, determinando las actividades que deben efectuarse y los responsables de estas.

Se evidencia que existe desorganización en el área, y esto es reflejado hacia los clientes generando un malestar en ellos por la falta de entrega de información adecuada y compromiso, por ende, se genera un cobro no adecuado por no ser atendidos de manera adecuada en la entrega de información adecuada y su respectivo cobro. Ese

replanteamiento tiene afectación directa hacia el cliente interno y externo ya que la actualización y definición de tareas permitirá que se logre un servicio de calidad en su eficiencia y eficacia; además, cambiar la percepción que tienen actualmente los clientes externos de la empresa.

En la realización del presente trabajo, se utilizó herramientas de investigación primaria, en este una investigación cuantitativa con los colaboradores de la Gestión de Cartera, con el objeto de identificar la problemática a la interna para una mejora dentro de la empresa hacia el cliente externo. Además, la actualización ayudará al fortalecimiento de la estructura Organizacional definiendo actividades y responsables de cada área de trabajo bajo directrices básicas para su correcta ejecución.

### **PALABRAS CLAVES**

Manual, procedimiento, actualización, funciones, servicio, calidad, proceso

### **ABSTRACT**

The purpose of this research report is to propose an update in the procedure manual for de company of Balanceados Nutrifort S.A. Portfolio Management, which will allow establishing clear guidelines for the performance of the area's collaborators, determining the activities that must be carried out and those responsible for them these.

It is evident that there is disorganization in the area, and this is reflected towards the clients, generating discomfort in them due to the lack of delivery of adequate information and commitment, therefore, an inappropriate charge is generated for not being attended adequately in the delivery of adequate information and its respective collection. This rethinking has a direct impact on the internal and external client since the updating and definition of tasks will allow a quality service to be achieved in its efficiency and effectiveness; and also, change the perception that external clients currently have of institution.

In carrying out this work, primary research tools were used, in this quantitative research with the Portfolio Management collaborators, in order to identify the internal problem for an improvement within the company towards the external client. In addition, the update will help strengthen the Organizational structure by defining activities and those responsible for each area of work under basic guidelines for its correct execution.

### **KEYWORDS**

Manual, procedure, update, functions, service, quality, process

### **TEMA**

Rediseño al manual de Crédito y Cobranzas Empresa de Balanceados Nutrifort S.A. Sector Pintag

### **Problema**

#### **Planteamiento del problema**

Este proyecto pretende estudiar una metodología de procesos para la mejora en la gestión de crédito y cobranzas en la empresa de Balanceados Nutrifort S.A., con el fin de mejorar la gestión institucional en referencia a la eficiencia y eficacia. De esta manera dar cumplimiento a los objetivos trazados por la institución, incrementando el éxito, para ello se requiere mejora en las capacidades y talentos de diversos profesionales en la cual ejecutan sus actividades.

En la actualidad en la institución se ha venido evidenciando una baja en la recuperación de cartera de manera considerable ya que no se cuenta con colaterales; así

también, la alta rotación de personal, por falta de cumplimiento en las metas establecidas. Esto se da por la desorganización y desconocimiento en los procesos del área de cartera, así como también por la sobre carga de operatividad que estos implican, un técnico de cobranzas debe enfocarse estrictamente a obtener la cartera al día de su listado de clientes y establecer estrategias de cobro que permita alcanzar metas reales.

Es por ello se sugiere, se restructure los procesos ya establecidos, estableciendo mejoras en la carga operativa de cada integrante del área de cartera de la empresa, tomando en cuenta posibles escenarios que puedan presentarse hasta culminar el cobro de un crédito que fue otorgado a un cliente. La idea es establecer mejora y adecuar una gestión de trabajo en equipo, con una comunicación asertiva y de esta manera evitar se presenten inconformidades a nivel calidad de servicio al cliente.

Así mismo, se ha identificado baja ejecución de capacitaciones hacia los representantes de cartera, puesto que una de la razones es el cobro inadecuado por falta de conocimiento sobre los beneficios o utilización de los productos que entrega de la empresa de Balanceados Nutrifort S.A., esto se hace más notorio en el personal nuevo, puesto que no reciben una adecuada inducción o simplemente no es el personal idóneo para el puesto, cabe mencionar que este particular es de gran importancia, debido a que los productos que comercializa la empresa de Balanceados Nutrifort S.A.; en cual va encaminado a los clientes que requieren de balanceados para sus ganados.

### **Formulación del problema**

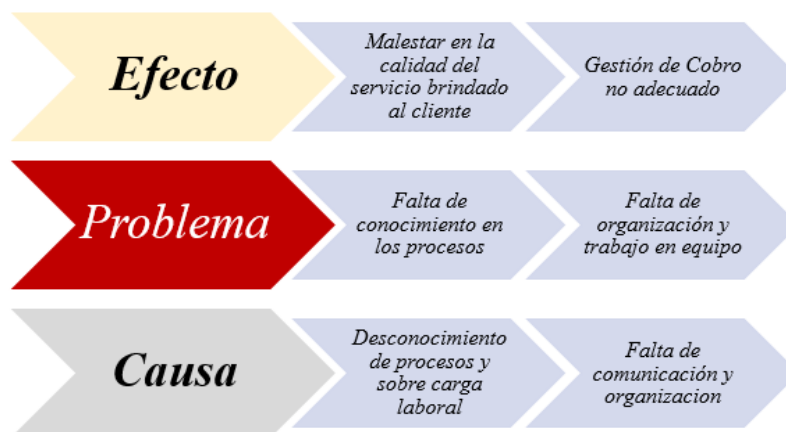
¿De qué manera la actualización del manual de proceso de la gestión de cartera puede mejorar el cobro, atención y servicio al cliente de la empresa de Balanceados Nutrifort S.A.?



## Análisis crítico del problema

**Figura 1**

*Análisis Crítico del Problema 1*



*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, diciembre 2022

### Idea para defender

El rediseño del presente manual de procedimiento de la gestión cobranza permitirá mejorar el desempeño de los colaboradores y del área de cartera de manera efectiva y eficiente con los demás. de la empresa de Balanceados Nutrifort S.A. y brindar un servicio óptimo de mucha calidad hacia los clientes tanto internos, como externos; desarrollando así una cultura de respeto del cliente a las finanzas de; Nutrifort que por año habían pasado siendo mal manejadas con clientes que se abusaban de no pagar las facturas atrasadas a la empresa y así dañando el flujo de efectivo de la empresa, así vamos a mejorar la eficiencia en las relaciones comerciales que sean duraderas sobre todo con los clientes que se mantiene alianzas estratégicas que permitan crecer a la institución y nos ejecuten los pagos con la política establecida de cobranzas.

### Líneas y Sublíneas de investigación

**Tabla 1***Línea y sub línea*


---

|  |   |
|--|---|
| <b>Línea de investigación de la carrera</b>      | • Promover una sociedad participativa                           |
| <b>Sub líneas de investigación de la carrera</b> | • Administración y diseño de procesos de generación de empleos. |

---

**Justificación**

Lograr resultados planteados en este proyecto que utilizará un instrumento de investigación como análisis documental de encuestas, una entrevista y midiendo la importancia de implementar el plan de mejora continua y con ello la satisfacción del cliente interno y externo.

Actualizando el documento del procedimiento de la gestión de crédito y cobranzas, se busca crear un plan de acción que permita a cada colaborador tener claro sobre qué hacer y cómo hacerlo en base a la búsqueda de un rediseño de procesos, esto nos permitirá crear una ventaja competitiva, para mejorar eficientemente la realización de las actividades internas y externas de la organización, de tal forma que se disminuya los constantes reclamos y quejas de la Gerencia General al no tener resultados acordes las ventas hechas mes a mes por la parte comercial de Nutrifort SA..

Los ingresos que tiene la organización son por parte del cliente externo, por tal razón, es de suma importancia inversión en la mejora continua, el servicio al cliente y el nivel de atención al momento de realizar los cobros para conseguir la satisfacción y que este tenga una cultura de pago y pronto pago de las facturas de producto que son otorgadas a crédito, tomando como base que alcanzar los niveles óptimos de crédito y cobranza mejora la estabilidad de la empresa. En tanto con el cliente interno se examina la generación de cultura de servicio, enfocándose en los lineamientos sobre las actividades y tareas que se deben ejecutar, para, en lo posterior verificar con evaluaciones periódicas, el avance que se haya logrado, poniendo en práctica las estrategias de mejoras planteadas.

La empresa de Balanceados Nutrifort S.A. en la actualidad, presenta inconvenientes de comunicación interna por no tener procesos claros y socializados, falta de trabajo en equipo, desorganización y desconocimiento de funciones en los colaboradores, estos problemas generan mal ambiente de trabajo ocasionalmente y falta de compromiso. Este factor frente al cliente emite una imagen de falta de organización y formalidad en la empresa, que al final afecta de manera negativa la relación comercial y sobre todo cuando no podemos recuperar cartera de manera efectiva teniendo problemas con búsqueda de los clientes antiguos para los cobros, generando una cartera reactiva y de carácter cobrable solo por la vía judicial.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer la actualización del manual de proceso de la gestión de crédito y cobranzas cobros, mediante el análisis de las actividades que se ejecutan, para mejorar el servicio de cobranza de la empresa de Balanceados Nutrifort S.A.

### **Objetivos específicos**

- Rediseñar el manual de crédito y cobranza de la empresa Nutrifort.
- Revisar el diagnóstico situacional para rediseñar el manual de crédito y cobranza de la empresa Nutrifort.
- Desarrollar la propuesta del proyecto en base al Rediseño del manual de procesos de la gestión de cobranza.

## **CAPITULO I**

### **Marco teórico**

#### **Concepto**

##### **Concepto de manual de procesos**

El manual de procesos es un documento que debe contener las reglas y pautas que indican cómo deben ejecutarse ciertos procesos, actividades y tareas. Estos documentos permiten a una empresa guiar y administrar las operaciones, estrategias y flujos de trabajo hacia resultados óptimos y estimados, así como mantener estándares de calidad y eficiencia en la gestión empresarial (Hernández, 2002).

##### **Objetivo de crédito y cobranzas**

Los créditos se suelen usar para cubrir desfases entre cobros y pagos de parte del cliente o por parte de las empresas, para afrontar períodos puntuales de falta de liquidez o para compras concretas que se requiere. Por su parte, los préstamos suelen utilizarse para financiar la compra de un bien, servicio o cubrir inversiones proyectadas por Nutrifort S.A, en este caso por una necesidad de mercado la empresa de alimentos balanceados se ve en la obligación de manejar crédito y cobranzas Morgan (1996).

##### **Importancia de crédito y cobranzas**

Las cuentas por cobrar son un factor clave para cualquier negocio, pues un mal manejo de este puede llevar a la empresa a la quiebra. Por ello, tener un control efectivo de los clientes que te deben y un sistema de cobranza efectivo, siempre ayuda a que la empresa cumpla con los objetivos financieros Morgan (1996).

Tener una gestión de cobranza efectiva permitirá garantizar la liquidez, hacer crecer la rentabilidad y optimizar aún más los recursos de por Nutrifort S.A Morgan (1996).

### **Ventajas de crédito y cobranzas**

La ventaja que tiene las cuentas por cobrar ya que representan para la empresa Balanceados Nutrifort S.A., son los activos exigibles, derechos con los que cuenta para obtener beneficios por productos o servicios entregados. Así mismo son un factor crucial para mantener un flujo de efectivo sano por medio de políticas de crédito y cobranzas correctos que lleven a procesos fijos para las operaciones e inversiones que gestione la empresa Morgan (1996).

### **Desventaja de crédito y cobranzas**

La desventaja de las cuentas por cobrar es la espera que se realiza hasta el pago de la factura en cuentas por cobrar. Que la empresa y/o cliente deje los términos de crédito por insolvencia o malos pagos. Si se corta el "contrato" la parte vendedora, no podría recibir una indemnización a menos que ejecute acciones legales que implican un gasto para la empresa, afectando el flujo de fondos del negocio Morgan (1996).

### **Estructura de manual de procesos**

El manual de procesos en su estructura debe ser una guía que indica como se debe ejecutar las actividades o tareas al gestionarse un trabajo. Además, que las actividades que mantienen un mejoramiento continuo en toda organización se deben a la identificación de un problema y el planteamiento de mejoras continua, posterior se realiza una evaluación y se documenta (Hernández, 2002).

En los procesos que se realiza en una organización interactúan varias personas, las mismas que realizan diversas actividades dependiendo sus funciones, enfocados en un objetivo común, pensando en la calidad del servicio es cumplir con las expectativas de nuestros clientes (Hernández, 2002).

## **Cartera**

Cartera es la gestión sistemática de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva en una empresa (García, Duran, Cardeño, & Prieto, 2017).

## **Objetivo**

La cartera de clientes es un registro que ayuda a clasificar a los consumidores actuales y potenciales de un negocio. Permite obtener un conocimiento más amplio de los prospectos con los que se mantiene una relación comercial y facilita la personalización de la atención (Hernández, 2002).

## **Importancia de cartera**

La importancia en la gestión de cartera, en este caso es: surge como necesidad de responder a los requerimientos de la gerencia de otorgar créditos por un tema de mercado, de esta manera debemos determinar por que razones los clientes desean: crédito y no pagar en efectivo, vamos a medir el crecimiento de los vencimientos, para medir la importancia de la cartera a sus principales clientes los que nos pagan a tiempo adecuado que no dañe el flujo de efectivo de la organización, el crédito en nuestra entidad es hecho con el fin de dar facilidades cómodas de pago, acorde a su solicitud previamente establecida.

## **Estrategia de cartera**

La estrategia de la gestión de cartera es responsable de mantener una buena administración de las cuentas por cobrar, el otorgamiento del crédito se realizará bajo un estudio previo a todos los solicitantes un análisis de crédito, con el fin de disminuir el riesgo de posibles pérdidas que pueda sufrir la empresa (García, Duran, Cardeño, & Prieto, 2017)

## **Estructura Organizacional**

Puede determinar la cantidad de personal que se requiere para desarrollar las funciones y determinar el responsable de cada proceso, adicional determinar los distintos departamentos que se integran en la organización, de igual forma crear un sistema jerárquico entre los diferentes puestos de trabajo. Según Robins (1987), “Es el sistema jerárquico escogido para organizar a los trabajadores en un organigrama de una empresa. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa. El reparto del trabajo en áreas o departamentos se ramifica en un árbol”.

## **Organización**

Es una estructura organizada donde interactúan personas con diferentes roles y responsabilidades con el objetivo de lograr un objetivo en particular. “Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no” (Thompson, 2007).

## **Dirección**

“La dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los trabajadores para poder alcanzar las metas de la organización. Obteniendo altos niveles de producción mediante la motivación y supervisión”. (Scanlan, 1978)

## **Control**

“Consiste en que todo se efectúe de acuerdo con el plan que ha sido adoptado, a las órdenes dadas y a los principios establecidos. SU objeto es señalar los errores a fin de que sean rectificadas y prevenir que ocurran nuevamente” (Fayol, 1990).

## **Calidad**

La calidad es “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente” (Juran, 1993).

## **Planeación**

“Es el proceso de planeación entraña fijar objetivos; se orienta tanto hacia el futuro como hacia el pasado ante cambios rápidos la planeación cobra importancia” (Luthans, 1980).

## **Mejora continua**

Según Harrington (1993), “para mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.

## **Control interno**

“Una herramienta Gerencial usada para brindar una seguridad razonable de que los objetivos gerenciales están siendo alcanzados” (INTOSAI, 2001)

## **Productividad**

“La productividad es el cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de producción” (Chiang & Ojeda, 2013).

## **Marco legal**

### **Constitución del Ecuador.**

En el artículo 52 se menciona lo siguiente:

Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los



procedimientos de defensa de los consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor (CRE, 2021, art. 52).

Por su parte, el artículo 66 menciona, “El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características” (CRE, 2021, art. 66).

Mientras que el artículo 336, advierte que:

El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad. El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley (CRE, 2021, art 336.).

#### **1.4 Marco conceptual.**

##### **Estructura Organizacional**

Puede determinar la cantidad de personal que se requiere para desarrollar las funciones y determinar el responsable de cada proceso, adicional determinar los distintos departamentos que se integran en la organización, de igual forma crear un sistema jerárquico entre los diferentes puestos de trabajo. Según Robins (1987), “Es el sistema jerárquico escogido para organizar a los trabajadores en un organigrama de una empresa. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa. El reparto del trabajo en áreas o departamentos se ramifica en un árbol”.

##### **Organización**

Es una estructura organizada donde interactúan personas con diferentes roles y responsabilidades con el objetivo de lograr un objetivo en particular.

“Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no” (Thompson, 2007).

### **Dirección**

“La dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los trabajadores para poder alcanzar las metas de la organización. Obteniendo altos niveles de producción mediante la motivación y supervisión”. (Scanlan, 1978)

### **Control**

“Consiste en que todo se efectúe de acuerdo con el plan que ha sido adoptado, a las órdenes dadas y a los principios establecidos. SU objeto es señalar los errores a fin de que sean rectificadas y prevenir que ocurran nuevamente” (Fayol, 1990).

### **Calidad**

La calidad es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente (Juran, 1993).

### **Planeación**

“Es el proceso de planeación entraña fijar objetivos; se orienta tanto hacia el futuro como hacia el pasado ante cambios rápidos la planeación cobra importancia” (Luthans, 1980).

### **Mejora continúa**

Según Harrington (1993) para mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso, un ejemplo de esto es el KAIZEN japonés.

### **Control interno**

Una herramienta gerencial usada para brindar una seguridad razonable de que los objetivos gerenciales están siendo alcanzados (INTOSAI, 2001)

### **Productividad**

“La productividad es el cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de producción” (Chiang & Ojeda, 2013).

### **Gestión de procesos**

La gestión por procesos es una forma de planificar, organizar y dirigir aquellos procesos que componen las actividades de las instituciones estatales. Dicho enfoque consiste en reformular la ejecución que realiza una empresa y se busca agregar valor y calidad a un producto final Harrington (1993).

### **Manual de procesos**

Es aquel que permite que una empresa funcione de manera correcta, debido a que es donde se establecen los estamentos, políticas, normas, reglamentos, sanciones y todo aquello concerniente a la gestión de la organización en un documento (Fayol, 2014).

### **Flujograma**

Es la representación y la esquematización gráfica de un algoritmo, el cual muestra gráficamente los pasos o procesos a seguir para alcanzar la solución de un problema Harrington (1993).

### **Crédito**

El crédito es un préstamo de dinero, y viene de la raíz griega: confiar, cosa confiada que se otorga con la premisa de devolver en determinado tiempo, que una parte otorga a otra, con el compromiso de que, en el futuro, quien lo recibe devolverá dicho préstamo en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un

interés adicional que compensa a quien presta, por todo el tiempo que no tuvo ese dinero (Fayol, 2014).

### **Cobranza**

La cobranza es el trámite para el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio. Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza Harrington (1993).

## **CAPITULO II**

### **Diagnostico situacional**

#### **Reseña histórica**

Balanceados Nutrifort S.A., es una empresa de nutrición animal, fundada en la ciudad de Quito Pintag, Ecuador en el año de 2001, por la Familia Hidalgo Barahona. Nos distinguimos por ofrecer alimentos balanceados, suplementos, sales mineralizadas y pre mezclas; creados con los conocimientos más actualizados de nutrición animal, utilizando los mejores recursos y apoyándonos en los más modernos sistemas de formulación y producción, con alto nivel de capacitación de técnicos y operarios.

Poseemos una gran variedad de balanceados alimenticios, sales minerales y materias primas -para su ganadería, abarcando líneas de alimentación Nutri terneras, Nutri baconas, TDN70, TDN75-TDN78 y NUTRI Caballos para Caballos de Competencia. Tenemos ideas de expansión donde contemplamos una proyección de producción alimenticia para la línea de balanceados de Porcicultura, Aves.

La empresa se especializa en ofrecer a sus clientes una completa asesoría en el manejo alimenticio de su producción animal, fertilización de espacios y administración general del hato con profesionales altamente capacitados y comprometidos en brindarle un servicio profesional y eficaz.

#### **2.1.2 Misión**

Ser la empresa líder en producción y comercialización de alimento balanceado, entregando a nuestros clientes un producto con los más altos y mejores estándares de calidad y eficiencia a través del mejoramiento continuo en todos nuestros procesos. Tener responsabilidad ambiental para mitigar el impacto de entorno, los recursos naturales y la población.

#### **2.1.3 Visión**

Nuestra meta es llegar a ser una empresa pionera de la producción y comercialización de alimento balanceado para contribuir a la mejora de la productividad y desarrollo agrícola del Ecuador.

## **Valores corporativos**

### **Introducción**

. Los valores son la base sólida de toda organización en tal virtud es considerado como el corazón de la organización y los mismos los portadores de estas actitudes personales son los colaboradores de la organización, en Balanceados Nutrifort SA, priorizamos los valores personales de cada individuo siempre consolidando en equipo los mismos que se detallan a continuación de manera irrefutable.

Honestidad

Respeto

Equidad

Solidaridad

Compromiso

Calidad

### **2.1.5 Productos**

#### **TDN 70**

Es un balanceado con nivel de proteína 15 por ciento, ideal para vacunos recién comenzando a producir leche para ordeño.

#### **TDN 75**

Es un balanceado con un nivel de proteína de 17 por ciento, idea para vacas de producción lechera en proceso medio.

### **TDN 78**

Es un balanceado con un nivel de proteína de 19 por ciento, idea para vacas de producción lechera en proceso fuerte de producción con el hato de leche muy productivo.

### **NUTRITERNERAS**

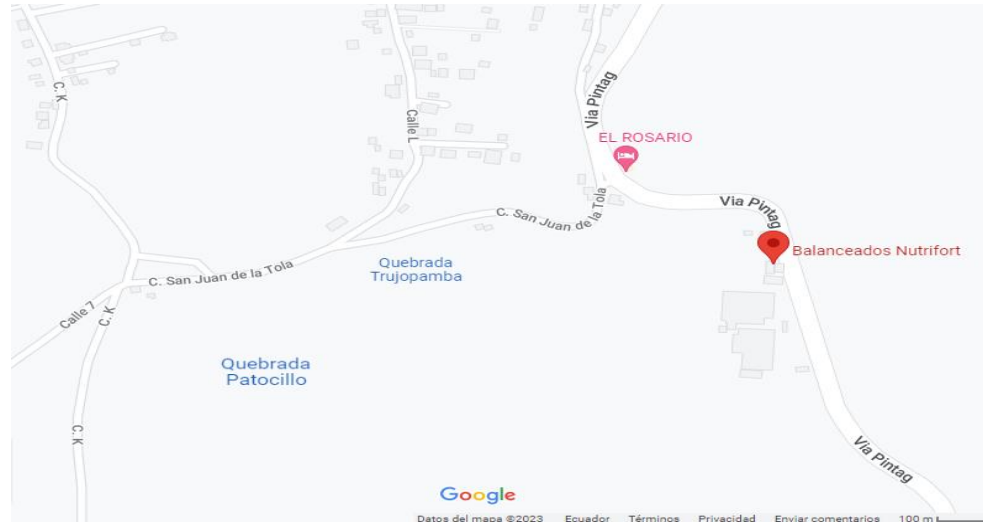
Es un balanceado con un nivel de proteína de 21 por ciento, ideal para vacas que están en crecimiento y con premisa de engorde y posterior de producción lechera, efectos muy productivos de fortaleza animal.

### **NUTRICABALLOS**

Es un balanceado con un nivel de proteína de 24 por ciento, ideal para equinos de crecimiento y de alta; competencia en el sector ecuestre

### **Ubicación de la empresa**

La empresa Balanceados Nutrifort S.A., se encuentra ubicada vía a Pintag, a 2km antes del sector, una zona con un fuerte potencial de las empresas industriales.

**Figura 2***Ubicación de la empresa 1*

*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, diciembre 2022

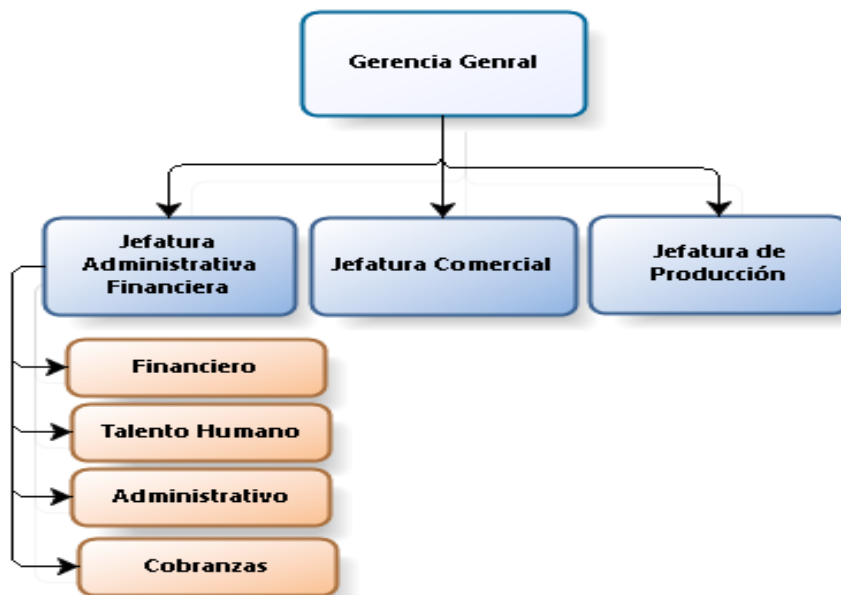
Fuente: <https://goo.gl/maps/bL3ouYp5tagxitaE8>



## Estructura organizacional

### Figura 3

#### *Estructura organizacional 1*



*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, diciembre 2022

**Fuente:** Sistema de Gestión Empresa Balanceados Nutrifort S.A

**Matriz FODA**

|  | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>   |
|--|---|--|
|  | 1. Red logística propia que permite operar con los estándares de calidad, seguridad y ambiente que exige este sector y con eficiencia en costos.<br>2. Buena reputación en la industria<br>3. Calidad en productos<br>4. Precios competitivos<br>5. Excelente relación con aliados estratégicos | 1. Falta de actualización de manual crédito y cobranzas<br>2. Retraso en producción<br>3. Utilización deficiente de los recursos<br>4. Deficiencia en la calidad del Servicio<br>5. Carga operativa  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>FO</b>   | <b>FO</b>  |
| <b>1. Clientes con Proyectos en proceso</b><br><b>2. Incrementar el mercado</b><br><b>3. Mejorar la formulación del producto</b><br><b>4. Lograr la excelencia en el servicio brindado</b><br><b>5. Aperturar de nuevos mercados internacionales</b> | 1. Expansión en líneas de producto<br>2. Creación de ferias para atraer nuevos clientes<br>3. Exploración de nuevos segmentos en el mercado<br>4. Establecer estrategias con clientes potenciales para ofertar nuevos productos<br>5. Generar marca de reconocimientos dentro del mercado local | 1. Control de tiempos de entrega<br>2. Elaborar un plan estratégico de mercadeo<br>3. Capacitación a trabajadores para el uso de recursos<br>4. Implementación de transformación cultura organizacional<br>5. Mejora continua en las áreas sustantivas |
| <b>AMENAZAS</b>  | <b>FA</b>   | <b>DA</b>  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>1. Expansión en líneas de producto de la competencia</b>                             | 1. Adquirir MP<br>apagadores no habituales   | 1.<br>Requerimientos con anticipación de MP  |
| <b>2. Ferias para atraer nuevos clientes</b>  | 2. Preparar estrategia<br>oferta para productos con costos del hogar   | 2. Establecer<br>estrategias frente a la competencia   |
| <b>3. Exploración de nuevos segmentos en el mercado</b>                                 | 3. Promocionar feria para<br>venta de productos control covid-19   | 3. Uso adecuado de<br>MP al ocasionar desperdicios   |
| <b>4. Establecen estrategias con clientes potenciales para ofertar nuevos productos</b> | 4. Evaluar la disminución<br>modificaciones retrasos en procesos   | 4. Mejorar el<br>procedimiento para adquisición y cobranza de insumos a tiempos cortos.      |
| <b>5. Generan reconocimiento en su marca dentro del mercado local</b>                   | 5. Analizar la posibilidad<br>de realizar documentos digitales, para facilitar la diligencia en todo sentido | 5. Implementación de<br>programa de transformación cultural en mejora al servicio al cliente |

*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, diciembre 2022

En el análisis FODA en las diferentes gestiones como comercial, cobranzas en especial, ha identificado las fortalezas las cuales brindan valor hacia el cliente como es la calidad de los productos, beneficios como ferias, capacitaciones de uso de productos, como plus para nuestra clientela, así también se ha detallado las debilidades a mejorarse entre las cuales están los tiempos de entrega, mejora en el servicio, y capacitaciones internas, todo lo mencionado deberá ser de referencia para una mejora interna continua.

También se identifica las Oportunidades y amenazas, como factores externos que influyen en el día a día, entre estos tenemos Proyectos en procesos con nuestros clientes que nos permitirá introducir nuestros productos en ciertos sectores de la industria incrementando el crecimiento en el mercado tanto local como internacional, una de las oportunidades que se considera como una ventaja es tener una formulación diferenciada

de balanceados para animales a nivel nacional lo cual nos permite ser competitivos, en cuanto a las amenazas más notorias en los últimos tiempos ha sido el retraso de importaciones lo que encarece a nuestras MP y obliga a subir precios a los clientes, si bien es cierto la pandemia COVID-19 ha sido un factor que perjudicó a nivel nacional en el tema de salud, como empresa y con nuestros productos hemos logrado obtener el factor positivo aumentando las ventas.

### **Metodología de la investigación**

#### **Tipos de investigación**

El presente trabajo de investigación es de tipo cualitativa, cuantitativa, puesto que se realizará una recopilación de datos que permitirá un análisis matemático, y estadístico para evaluar condiciones reales existentes dentro de la empresa de estudio de esta investigación.

#### **Diseño de la investigación**

Esta investigación se la desarrolla de forma mixta, en ella se recopilará y analizará los datos obtenidos para diseñar técnicas de mejora dentro de la organización desde lo macro a lo micro.

#### **Investigación de campo**

Para esta investigación se tomarán datos de los colaboradores de la Empresa Balanceados Nutrifort S.A., esto permitirá obtener una base de datos reales, lo que ayudará identificar los puntos a mejorar de la gestión de cobranzas.

#### **Investigación descriptiva**

El objetivo de esta investigación es conocer la situación actual de la Gestión de cobranzas de la empresa Balanceados Nutrifort S.A., para determinar las posibles alternativas de mejora dentro de su manual de procesos del área, con el fin de brindar un servicio de calidad a toda su cartera de clientes.

### **Método deductivo- inductivo**

Mediante este método se podrá llegar a conclusiones desde un análisis lógico basado en los resultados obtenidos de la encuesta desde lo general a lo particular, partiendo de una idea que se considera apropiada para implementarse y dar solución a la problemática planteada en esta investigación.

### **Método estadístico**

Con el método estadístico se analizará los resultados obtenidos en la encuesta, lo cual permitirá predecir y tomar decisiones óptimas para la gestión de cobranzas, siempre teniendo presente el objetivo que es la calidad en el servicio.

En este proyecto se utilizará los métodos de investigación antes descrito para determinar la actualización o mejora del manual de procesos que beneficie tanto al cliente interno y externo de la empresa Balanceados Nutrifort S.A.

### **Población**

Este trabajo está dirigido a los colaboradores de la gestión de cobranzas de la empresa Balanceados Nutrifort S.A., con la finalidad de identificar mediante la encuesta una posible solución para la problemática que radica actualmente, al presentar sobre carga laboral por las diversas actividades que se realizan por varios integrantes.

### **Muestra**

En la actualidad la empresa Balanceados Nutrifort S.A., cuenta con 13 personas dentro de la gestión de Administrativa Financiera, al tratarse de un universo pequeño no se recomienda el uso de la fórmula para establecer la muestra que será objeto de estudio, por ende, se toma la totalidad del universo.

## **Técnica de investigación**

### **Encuesta**

La encuesta tiene como finalidad, determinar la falencia que se presenta actualmente en la gestión de cobranzas de la empresa Balanceados Nutrifort S.A., de manera interna se puede identificar y aplicar estrategias de mejora, dicha encuesta está dirigida a hombres y mujeres con mayoría de edad que laboran actualmente dentro de la organización.

### **Diseño de encuesta**

El fin es determinar dentro de la muestra si el equipo cuenta con la claridad sobre los procesos establecidos, puesto que se ha podido evidenciar desconocimiento, lo cual nos lleva a hacer usos innecesarios tanto de tiempo como de otros recursos para la ejecución de una actividad.

**Encuesta** <https://forms.office.com/r/k0r8JmB17>

### **Encuesta de satisfacción en la Gestión de cobranzas**

La presente encuesta tiene como objetivo identificar las falencias dentro de la Gestión de cobranzas, con el fin de establecer mejoras a corto y mediano plazo, procesos claros y evitar sobre todo que la cartera vencida se incremente teniendo así que provisionar financieramente la empresa.

La encuesta para realizarse es de forma anónima.

#### **1. ¿En qué edad se encuentra?**

20-30

#### **2. ¿Qué género pertenece?**

Femenino

Masculino

**3. ¿Cree Ud. que se cuenta con procesos claros dentro la Gestión de cobranzas?**

Si

No

**4. ¿Considera Ud. las actividades son realizadas de manera repetitiva por varios colaboradores al mismo tiempo?**

Siempre

A veces

Nunca

**5. ¿Existen responsabilidades compartidas en las actividades que UD realiza?**

Siempre

A veces

Nunca

**6. ¿Conoce UD si la empresa cuenta con un manual de Funciones?**

Si

No

**7. ¿Cómo calificaría UD la calidad del servicio interno que recibe en la empresa?**

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Malo

**8. ¿Cree UD que la actualización del manual de funciones de la gestión de cobranzas ayudará a ser más productivo?**

De acuerdo

En Desacuerdo

**9. Ud. estaría dispuesto a sujetarse a cambios dentro de la empresa en referencia al manual de procesos?**

Siempre

A veces

Nunca

**10. ¿Considera UD que la empresa debe capacitar al personal sobre las funciones de acuerdo al manual de procesos para un mejor desempeño laboral?**

Siempre

A veces

Nunca



**11. ¿Considera UD que se debe definir las actividades para bajar la carga laboral operativa con reprocesos que mantiene la gestión de cobranzas?**

De acuerdo

En desacuerdo

**12. ¿Cree Ud. que la actualización del manual de procesos ayudará a la productividad de la gestión de crédito y cobranzas?**

Siempre

A veces

Nunca

### **Resultados de la Encuesta**

#### ***1.- En qué edad se encuentra?***

Investigación de campo Colaboradores de la empresa Balanceados Nutrifort S.A. del departamento de cobranzas.

**Tabla 4**

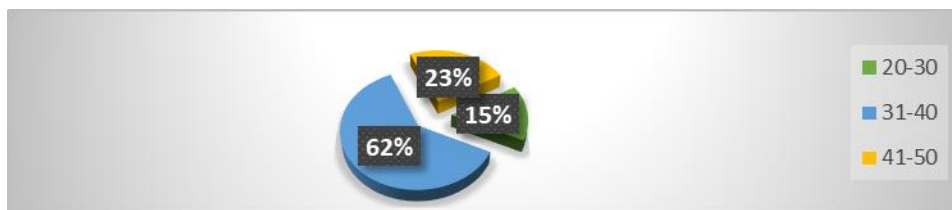
#### *Resultados pregunta 2*

| <b>Respuesta</b> | <b>Encuestados</b> | <b>Porcentajes</b> |
|------------------|--------------------|--------------------|
| <b>20-30</b>     | 2                  | 15%                |
| <b>31-40</b>     | 8                  | 62%                |
| <b>41-50</b>     | 3                  | 23%                |
| <b>Total</b>     | 13                 | 100%               |

*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

**Figura 4**

*¿En qué edad se encuentra?*



Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

De los encuestados el 62% se encuentra en un rango de 31 – 40 años, mientras que un 23% está en un rango de 41-.50 años y finalmente un 15% pertenece a la edad comprendida entre 20-30 años.

Cabe mencionar que todos los encuestados laboran en el departamento de cobranzas de la empresa Balanceados Nutrifort S.A., entre asistentes de cobranzas, gerencia comercial y jefaturas.

***2.- A qué genero pertenece?***

Investigación de campo Colaboradores de la empresa Balanceados Nutrifort S.A. del departamento de cobranzas.

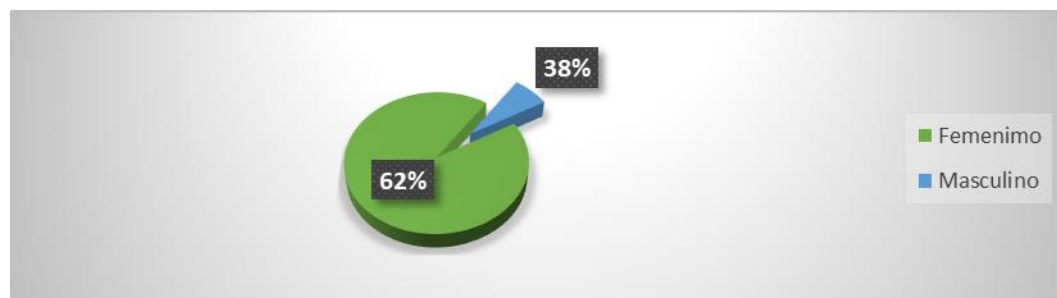
**Tabla 5***Resultados pregunta 2*

| <b>Respuesta</b> | <b>Encuestados</b> | <b>Porcentajes</b> |
|------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Femenino</b>  | 8                  | 62%                |
| <b>Masculino</b> | 5                  | 38%                |
| <b>Total</b>     | 13                 | 100%               |

*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

**Figura 5**

¿A qué género pertenece? 1



Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

Dentro de la Gestión de cobranzas contamos con un 62% de mujeres laborando en el área, contando con un porcentaje menor del 38% que corresponde al género masculino.

### ***3.- Cree Ud. que se cuenta con procesos claros dentro la Gestión de cobranzas?***

Investigación de campo Colaboradores de la empresa Balanceados Nutrifort S.A. del departamento de cobranzas

**Tabla 6***Resultados pregunta3*

| <b>Respuestas</b> | <b>Encuestados</b> | <b>Porcentajes</b> |
|-------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Si</b>         | 2                  | 15%                |
| <b>No</b>         | 11                 | 85%                |
| <b>Total</b>      | 13                 | 100%               |

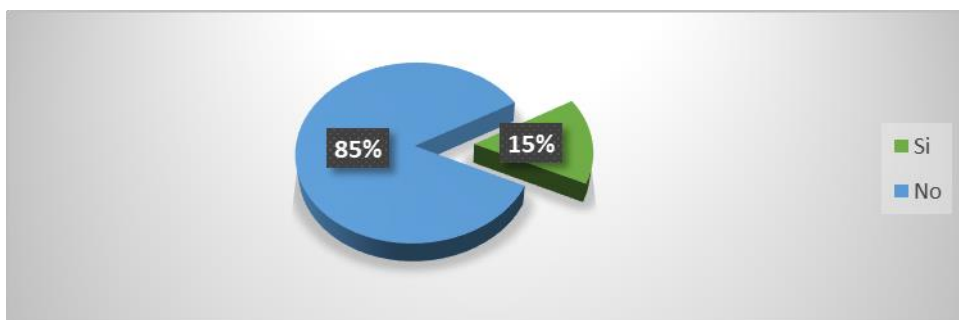
*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

De los 13 colaboradores encuestados, un 85% no tiene claro los procesos dentro de la gestión de cobranzas, siendo la mayoría, se debería realizar una actualización y socialización de los mismos, por otra parte, tenemos un 15% que tiene claros los procesos que se realizan dentro de la gestión de cobranzas.

Por esta razón se sugiere actualizar los procesos y socializarlos con la finalidad de que la labor de cada miembro sea realizada con eficiencia y eficacia para el bien común dentro de la organización.

**Figura 6**

*¿Cree Ud. que se cuenta con procesos claros dentro de la gestión de cobranzas?*



Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

**4.- Considera Ud las actividades son realizadas de manera repetitiva por varios colaboradores al mismo tiempo?**

Investigación de campo Colaboradores de la empresa Balanceados Nutrifort S.A. del departamento de cobranzas.

**Tabla 7**

*Resultados pregunta 4*

| <b>Respuesta</b> | <b>Encuestados</b> | <b>Porcentajes</b> |
|------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Siempre</b>   | 9                  | 69%                |
| <b>A veces</b>   | 4                  | 31%                |
| <b>Nunca</b>     | 0                  | 0%                 |
| <b>Total</b>     | 13                 | 100%               |

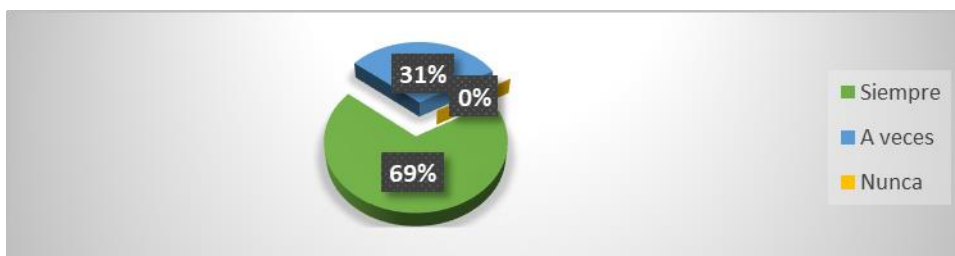
*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

Dentro de la empresa el 69% de los encuestados, indica que las actividades que se realizan la ejecutan varios colaboradores, demostrando de esta manera la pérdida de recursos y a la vez generando un malestar dentro del departamento, por la operatividad que esto genera, mientras que el 31% de los encuestados considera que solo en ocasiones se presenta este escenario.

Esto puede presentarse debido que en ocasiones se requiere de una respuesta inmediata o la gestión la realiza directamente el colaborador de crédito y cobranzas, incurriendo carga de operatividad dentro de sus funciones.

**Figura 7**

*¿Considera Ud. las actividades son realizadas de manera repetitiva por varios colaboradores al mismo tiempo? 1*



Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

**5.- Existen responsabilidades compartidas en las actividades que UD realiza?**

Investigación de campo Colaboradores de la empresa Balanceados Nutrifort S.A. del departamento de cobranzas.

**Tabla 8**

*Resultados pregunta 5*

| <b>Respuestas</b> | <b>Encuestados</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Siempre</b>    | 1                  | 8%                |
| <b>A veces</b>    | 12                 | 92%               |
| <b>Nunca</b>      | 0                  | 0%                |
| <b>Total</b>      | 13                 | 100%              |

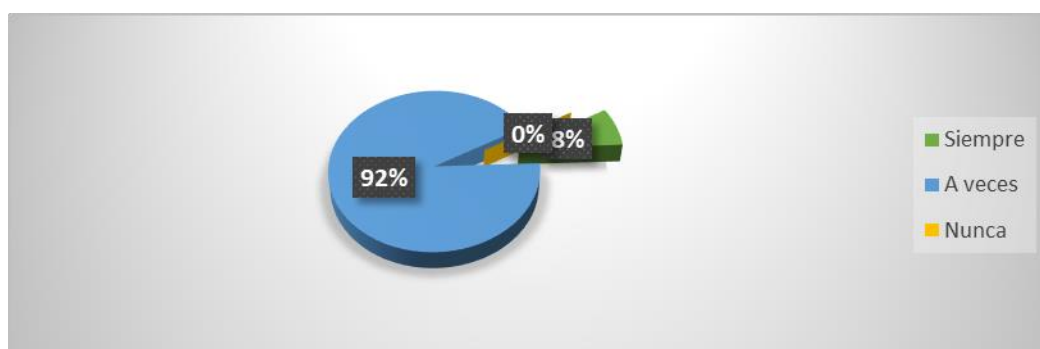
*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

La mayoría de las actividades con de responsabilidad compartida, lo que ocasiona falta de compromiso de parte de los colaboradores al momento de dar soluciones.

Según la encuesta realizada un 92% coincide que no siempre se presenta situaciones de responsabilidad compartida, puesto que ante el cliente externo el rostro de la empresa siempre será el colaborador, pues en el recae cualquier tipo de reclamo de toda índole.

### Figura 8

*¿Existen responsabilidades compartidas en las actividades que ud realiza?1*



Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

### 6.- Conoce UD si la empresa cuenta con un manual de Funciones?

Investigación de campo Colaboradores de la empresa Balanceados Nutrifort S.A. del departamento de cobranzas.

### Tabla 9

*Resultados pregunta 6*

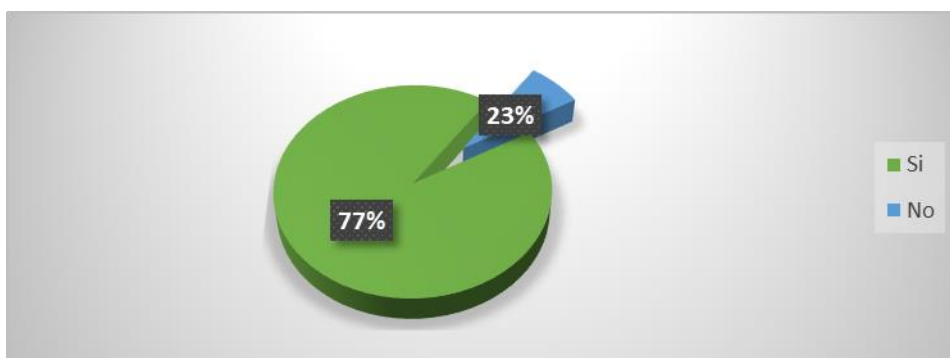
| Respuesta    | Encuestados | Porcentajes |
|--------------|-------------|-------------|
| Si           | 3           | 23%         |
| No           | 10          | 77%         |
| <b>Total</b> | 13          | 100%        |

*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

Se puede evidenciar que gran parte del personal (77%) desconoce las actividades que debe realizar, puesto que no tienen claro si existe un manual de Funciones, es por ello que las actividades en ocasiones son realizadas por varios miembros, lo que ocasiona caos tanto para el cliente interno y externo, puesto que se recibe información por varias fuentes.

### **Figura 9**

*¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un manual de funciones? 1*



Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

**7.- Como calificaría UD la calidad del servicio interno que recibe en la empresa?**

Investigación de campo Colaboradores de la empresa Balanceados Nutrifort S.A. del departamento de cobranzas.



**Tabla 10***Resultados pregunta 7*

| <b>Respuesta</b> | <b>Encuestados</b> | <b>Porcentajes</b> |
|------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Excelente</b> | 1                  | 8%                 |
| <b>Muy Bueno</b> | 3                  | 23%                |
| <b>Bueno</b>     | 9                  | 69%                |
| <b>Malo</b>      | 0                  | 0%                 |
| <b>Total</b>     | 13                 | 100%               |

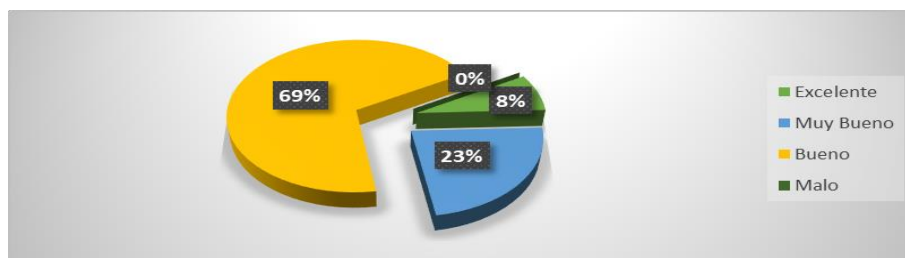
*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

El 69% de los encuestados siendo más del 50%, percibe que el servicio al cliente interno es de baja calidad, no llegando a la excelencia, por ende, podemos determinar que se debe enfocar en mejorar este punto como base, para lograr un ambiente laboral adecuado.

La calidad del servicio brindado es un pilar fundamental para las buenas relaciones internas y externas, lo cual permitirá mantener un ambiente laboral en armonía, compromiso y apoyo de todas las áreas, como empresa el objetivo es llegar a la excelencia en servicio al cliente.

**Figura 10**

*¿Cómo calificaría UD. la calidad del servicio interno que recibe en la empresa?*



Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

**8.- Cree UD que la actualización del manual de funciones de la gestión de cobranzas ayudará a ser más productivo?**

Investigación de campo Colaboradores de la empresa Balanceados Nutrifort S.A. del departamento de cobranzas.

**Tabla 11**

*Resultados pregunta 8*

| Respuesta     | Encuestados | Porcentajes |
|---------------|-------------|-------------|
| De acuerdo    | 13          | 100%        |
| En desacuerdo | 0           | 0%          |
| <b>Total</b>  | 13          | 100%        |

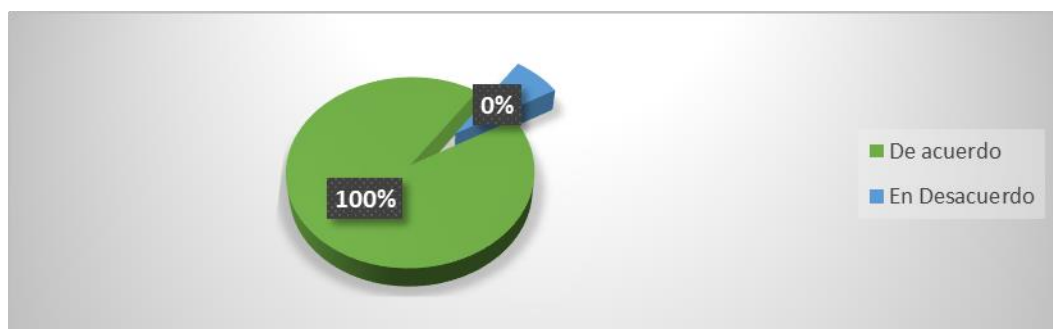
*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

En definitiva, la totalidad de la muestra coincide que se requiere una actualización en el manual de proceso para la Gestión de Cobranzas.

Con la actualización del manual de procesos se espera contar con una mayor productividad y brindar el servicio esperado por parte de nuestro cliente, en referencia a la asesoría técnica y cumplimiento con todos lo lineamiento en las entregas requeridas.

### Figura 11

¿Cree UD. que la actualización de un manual de funciones de la Gestión de cobranzas ayudará a ser más productivos? 1



Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

*9.- Ud. estaría dispuesto a sujetarse a cambios dentro de la empresa en referencia al manual de procesos?*

Investigación de campo Colaboradores de la empresa Balanceados Nutrifort S.A. del departamento de cobranzas.

**Tabla 12***Resultados pregunta 9*

| <b>Respuesta</b> | <b>Encuestados</b> | <b>Porcentajes</b> |
|------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Siempre</b>   | 11                 | 85%                |
| <b>A veces</b>   | 2                  | 15%                |
| <b>Nunca</b>     | 0                  | 0%                 |
| <b>Total</b>     | 13                 | 100%               |

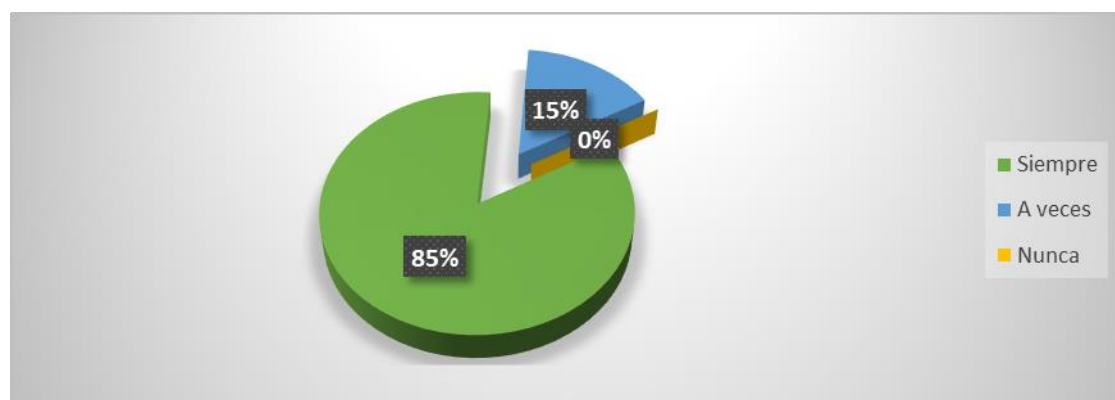
*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

Un 85% de la muestra está presto a adaptarse a los cambios que la empresa decida implementar, mientras que el 15% restante lo realizaría no de manera frecuente.

Dentro de la organización existe una gran ventaja con todo el personal, que siempre se encuentran con toda la predisposición para cualquier cambio en pos de mejora dentro de la gestión de cobranzas. Enfocados siempre en brindar un servicio de calidad a todos nuestros clientes y de esta manera aportar para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Figura 12***Resultados pregunta 30*

*Ud. está dispuesto a sujetarse a cambios dentro de la empresa en referencia al manual de procesos?1*



Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

**10.- Considera UD que la empresa debe capacitar al personal sobre las funciones de acuerdo con el manual de procesos para un mejor desempeño laboral?**

Investigación de campo Colaboradores de la empresa Balanceados Nutrifort S.A. del departamento de cobranzas.

**Tabla 13**

*Resultados pregunta 10*

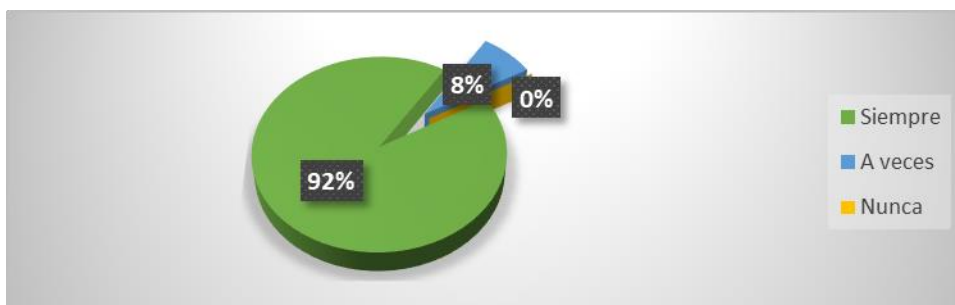
| Respuesta      | Encuestados | Porcentajes |
|----------------|-------------|-------------|
| <b>Siempre</b> | 12          | 92%         |
| <b>A veces</b> | 1           | 8%          |
| <b>Nunca</b>   | 0           | 0%          |
| <b>Total</b>   | 13          | 100%        |

*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

Para obtener resultados óptimos, todos debes estar en sintonía de las actividades que deben ejecutarse, por ende, se considera que las capacitaciones continuas es un aliado para mejorar el desempeño dentro de la empresa, así se evidencia según las respuestas de los encuestados.

**Figura 13**

*¿Considera UD que la empresa debe capacitar al personal sobre las funciones de acuerdo con el manual de procesos para un mejor desempeño laboral? 1*



Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

*11.- Considera UD que se debe definir las actividades para bajar la carga laboral operativa que mantiene la gestión de crédito y cobranzas?*

Investigación de campo Colaboradores de la empresa Balanceados Nutrifort S.A. del departamento de cobranzas.

**Tabla 14**

*Resultados pregunta 14*

| <b>Respuesta</b>     | <b>Encuestados</b> | <b>Porcentajes</b> |
|----------------------|--------------------|--------------------|
| <b>De acuerdo</b>    | 13                 | 100%               |
| <b>En desacuerdo</b> | 0                  | 0%                 |
| <b>Total</b>         | 13                 | 100%               |

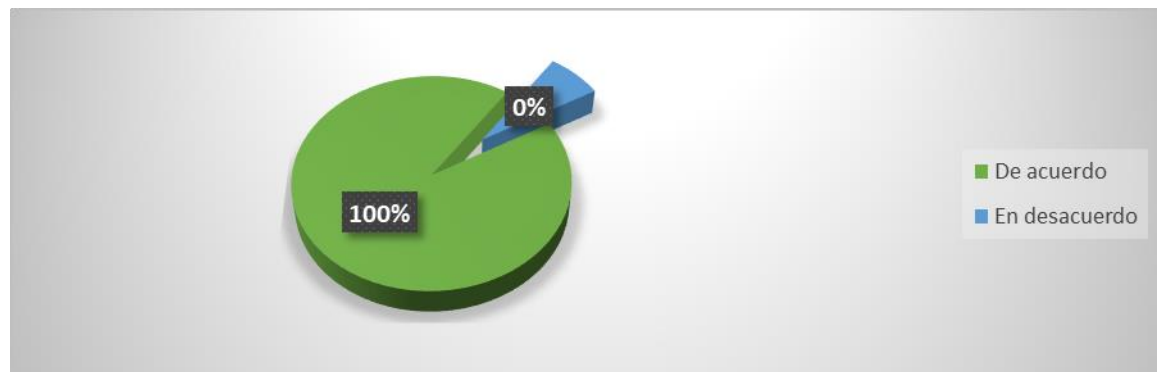
*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

Actualmente dentro de la gestión de cobranzas de la empresa Balanceados Nutrifort S.A., no se encuentra definido las actividades que deben realizar cada

colaborador, lo que ocasiona carga laboral operativa, puesto que varios usuarios realizan las mismas actividades lo cual duplica el trabajo y ocasiona pérdida de recursos.

#### Figura 14

*¿Considera UD que se debe definir las actividades para bajar la carga laboral operativa que mantiene la gestión de cobranzas? 1*



Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

*12.- Cree Ud. que la actualización del manual de procesos ayudará a la productividad de la gestión de crédito y cobranzas?*

Investigación de campo Colaboradores de la empresa Balanceados Nutrifort S.A. del departamento de cobranzas

#### Tabla 15

*Resultados pregunta 12*

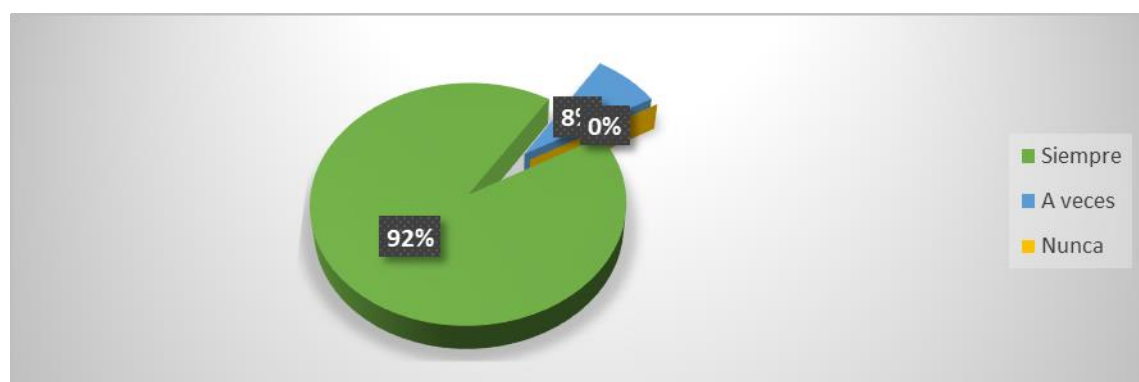
| Respuesta      | Encuestados | Porcentajes |
|----------------|-------------|-------------|
| <b>Siempre</b> | 12          | 92%         |
| <b>A veces</b> | 1           | 8%          |
| <b>Nunca</b>   | 0           | 0%          |
| <b>Total</b>   | 13          | 100%        |

Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

Con la actualización del manual de procesos, se espera ser más productivos y optimizar recursos para lograr concretar nuevos negocios, que permitirán a la empresa seguir creciendo dentro del mercado local e internacional.

**Figura 15**

*¿Cree Ud. que la actualización y rediseño del manual de procesos ayudará a la productividad de la gestión de cobranzas? I*



Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

### **Conclusiones de la investigación**

En la encuesta realizada a los 13 colaboradores de la empresa Balanceados Nutrifort S.A., se identifica que un 92% coincide que se debe realizar una actualización dentro de la gestión de cobranzas, puesto que se observa falencias en los procesos establecidos.

Se concluye que, al ser aprobada por la alta dirección, debe implementarse de forma inmediata dicha actualización, puesto que se desconoce las actividades y funciones de cada colaborador, generando así una sobre carga laboral que vuelve ineficiente a las operaciones diarias dentro de la gestión de cobranzas, lo cual desemboca en una baja satisfacción de servicio tanto del cliente interno y externo.



### **Recomendaciones de la investigación**

Se recomienda socializar los procesos de la gestión de crédito y cobranzas con todos los involucrados y obtener los resultados esperados en la empresa, de esta manera se evitará incurrir en el desconocimiento de las funciones y hacer óptimo el tiempo y recursos empleadas en a cada actividad.

Definir las operaciones a realizarse y el apoyo para la parte operativa del día a día, buscando la mejora continua, desarrollar ventajas competitivas y la satisfacción de nuestros clientes internos como externos.

## CAPITULO III

### Propuesta del proyecto

El presente trabajo de investigación y desarrollo se realizó en el Distrito Metropolitano de Quito, el cual tiene como objeto plantear la reestructuración del manual de procesos de la gestión de cobranzas de la empresa Balanceados Nutrifort S.A. donde se detalla las mejoras a implementarse enfocándose en el planteamiento del problema, de igual forma se describe el objetivo general y objetivos específicos de este planteamiento, se realiza un análisis frente a la problemática encontrado en base a la encuesta realizada a los colaboradores del área estudiada, a fin de que sirva como guía para evaluar y diagnosticar la situación actual por la que se atraviesa. En el Capítulo I se enfoca en la fundación teórica, conceptual y legal, haciendo referencia a manuales de procesos, control interno, planificación, organización incluyendo definiciones, importancias y ventajas.

Tenemos un Manual de Crédito y Cobranzas de Manera muy Empírica donde se realiza el proceso de la siguiente manera:

- La parte comercial consigue clientes referidos y otorga el crédito de producto en base a su cercanía con el cliente.
- Se despacha producto balanceado así el cliente se encuentre con facturas vencidas debido a que la parte comercial se lo sigue permitiendo.
- Se entrega producto en base a crédito que otorga la parte comercial de Nutrifort SA, sin previa entrega de documentos en garantía para el pago de las facturas.
- La cobranza la realizan de manera telefónica de ocho de la mañana a cinco de la tarde y nunca fuera de este horario.
- Los clientes pueden seguir recibiendo crédito en la empresa pese a haber atrasado de manera sustancial en las facturas de la empresa.

- Para pagar las facturas de balanceado el cliente únicamente lo puede hacer a través de depósitos directos o transferencias a las cuentas bancarias de la empresa.

Cambios que se plantea realizar para mejorar recuperación de cartera efectiva.

- Se pedirá documentos a cliente como: ruc, declaraciones de iva, facturas, impuesto predial buró de crédito y función judicial para analizar si es factible otorgar crédito o no.

- La parte de crédito y cobranzas, tendrá participación en conjunto con comercial para recomendar o no crédito a clientes de la organización.

- No se despachará más producto a clientes que estén atrasados en más de dos facturas con la empresa.

- Se cortará crédito definitivamente a clientes que hayan quedado mal más allá de los ciento ochenta días.

- La cobranza en cartera vencida más allá de los noventa días se deberá hacer en el lugar de domicilio de cliente u oficina, exigiendo pagos con mayor frecuencia u ofreciendo planes de pago.

- Se demandará pagaré judicialmente a clientes que no paguen facturas por más de un año.

- Se pedirá a clientes firmas de pagaré a la orden y de cheques para emisión de facturas como garantías de pago

- Se presentará oficialmente a personal de crédito y cobranzas a clientes de la empresa.

- Se cobrará a través de tarjeta de crédito data fast las facturas que estén atrasadas de los clientes que tengan más de dos facturas vencidas, otorgando esta opción si desean seguir siendo clientes de la empresa

Está es la propuesta en primera instancia de la tesis para lograr un rediseño exitoso al proceso.

Capitulo II se ubica la historia de la empresa, su misión, visión y valores corporativos, incluyendo la trayectoria y transición que esta ha venido presentado a lo largo de su trayectoria, así como también se evidencia los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Balanceados Nutrifort S.A. del departamento de Gestión de cobranzas y finalmente las recomendaciones y conclusiones.

Finalmente, en el capítulo III, se encontrará la propuesta de valor como solución a la problemática encontrada incluye la actualización con la mejora a implementarse en la empresa para reducir carga operativa y que cada usuario sea más productivo dentro de sus actividades teniendo claros sus funciones, aquí se detallan los procedimientos, diagramas de flujos que se ejecutan en la gestión de cobranzas y las conclusiones y recomendaciones.

### **Análisis situacional actual**

La empresa Balanceados Nutrifort S.A., dedicada al sector industrial comercial en su departamento de Gestión de cobranzas ha venido presentando bajas en ventas, baja productividad y desconformidad en la calidad del servicio ofertada hacia sus clientes, lo cual nos ha permitido evaluar al departamento para localizar los puntos que deben ser mejorados a la interna, la gestión de cobranzas requiere de una actualización en sus procesos con esto se tendrá una visión clara de las actividades que cada colaborador o empleado de cobranzas debe enfocarse y de esta manera cumplir con los objetivos organizacionales, lamentablemente la carga operativo dificulta que se brinde un servicio adecuado a nuestra clientela y cerrar nuevos negocios lo que permitirá el crecimiento a un mediano y largo plazo.

Por lo anterior mencionado, se propone realizar el rediseño del proceso de gestión de crédito y cobranzas, en el cual se debe definir las actividades principales y responsables de apoyo en la parte operativa, todo esto enfocado a la rentabilidad y productividad de la empresa, es de suma importancia que las personas directamente

vinculadas tengan claro las tareas a desempeñar y la manera correcta de realizar las funciones del cargo para el cual fueron contratados y ser fieles al rediseño en el manual de crédito y cobranzas que está siendo desarrollado.

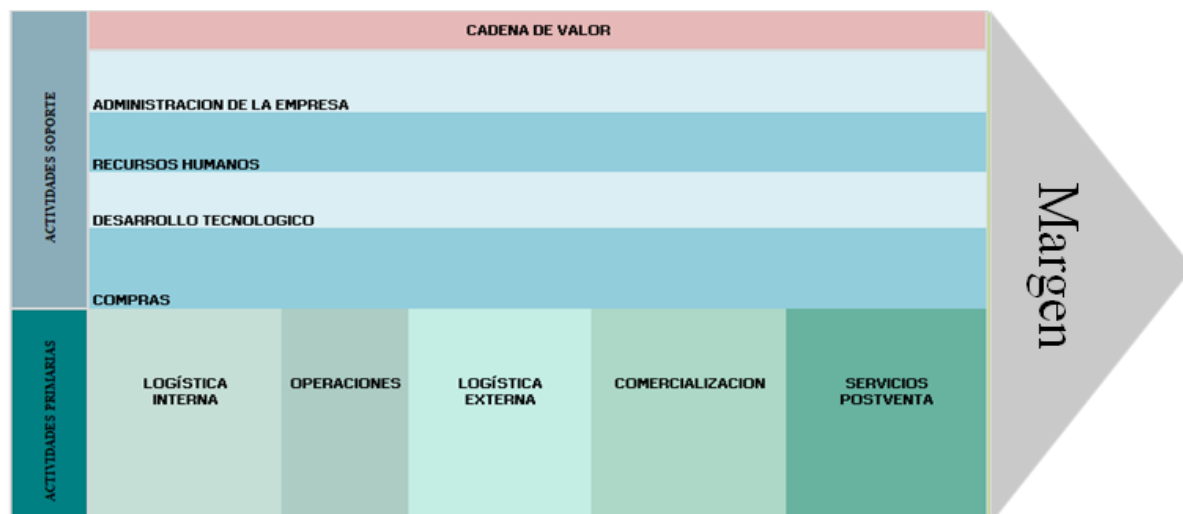
### **Cadena de valor**

La cadena de valor de la empresa Balanceados Nutrifort S.A., está Comprendida en la innovación y el desarrollo de nuevos productos, cadena de abastecimiento internos, producción, comercialización, servicio de posventas y una bien consolidada cadena de abastecimiento externo.

Dentro de las actividades de soporte destacamos, la implementación constante de nuevas líneas de producción para el abastecimiento de toda la planta, quien es responsable la administración de la empresa, capacitaciones constantes a todo el personal en su área específica y también enseñar la cultura de feedback y feedforward a los colaboradores de Nutrifort SA.

La empresa Balanceados Nutrifort S.A., cuenta con ventas regionales, se oferta a nuestra clientela realizar pruebas mediante la entrega de muestras, acompañados de capacitaciones para la utilización de nuestros productos tanto para clientes nuevos como potenciales. En la cual se detalla a continuación en la siguiente gráfica.

## Cadena de Valor



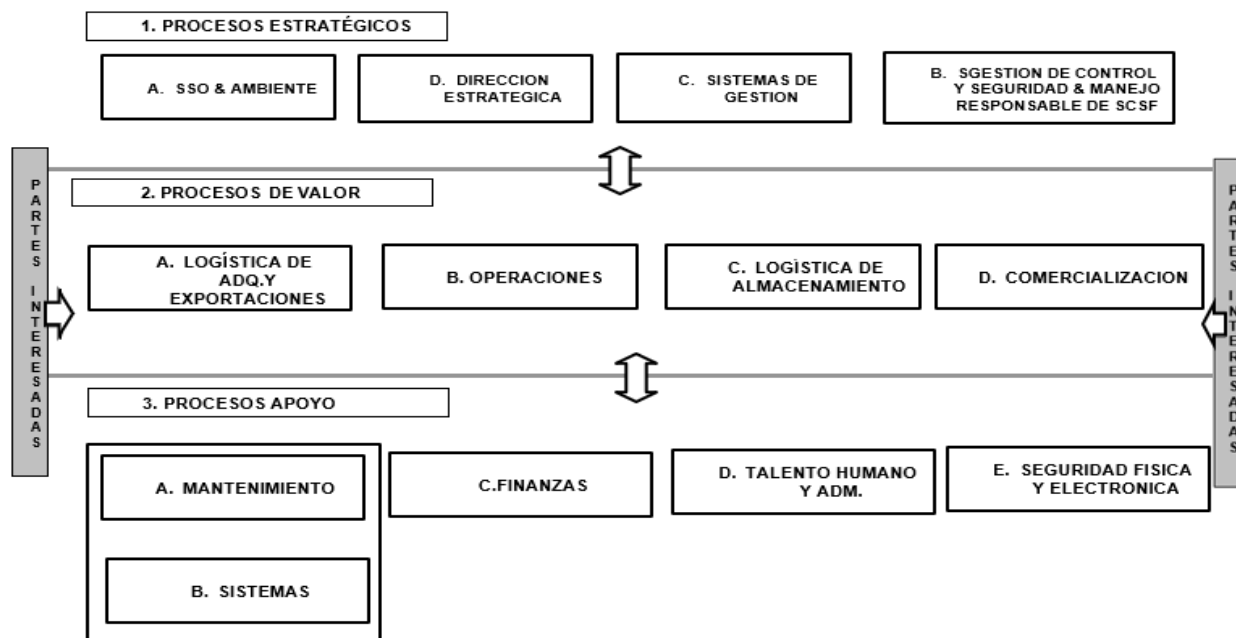
*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

### Mapa de procesos

En el mapa de procesos de la empresa se evidencia los procesos estratégicos, procesos de valor y procesos de apoyo, todos son de gran aporte para un mejor funcionamiento y desempeño de todas las actividades que se realizan en la organización, presentado mayor énfasis en todos los aspectos claves de la misma.

Con el mapa de procesos se espera obtener una visión general de todo lo que sucede en la empresa y de esta forma tener un punto de partida para cualquier tipo de análisis en el momento de toma de decisiones de mejora y el primer paso es la generación de ideas que permitan la optimización en todas las áreas.

### Mapa de procesos 1



*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

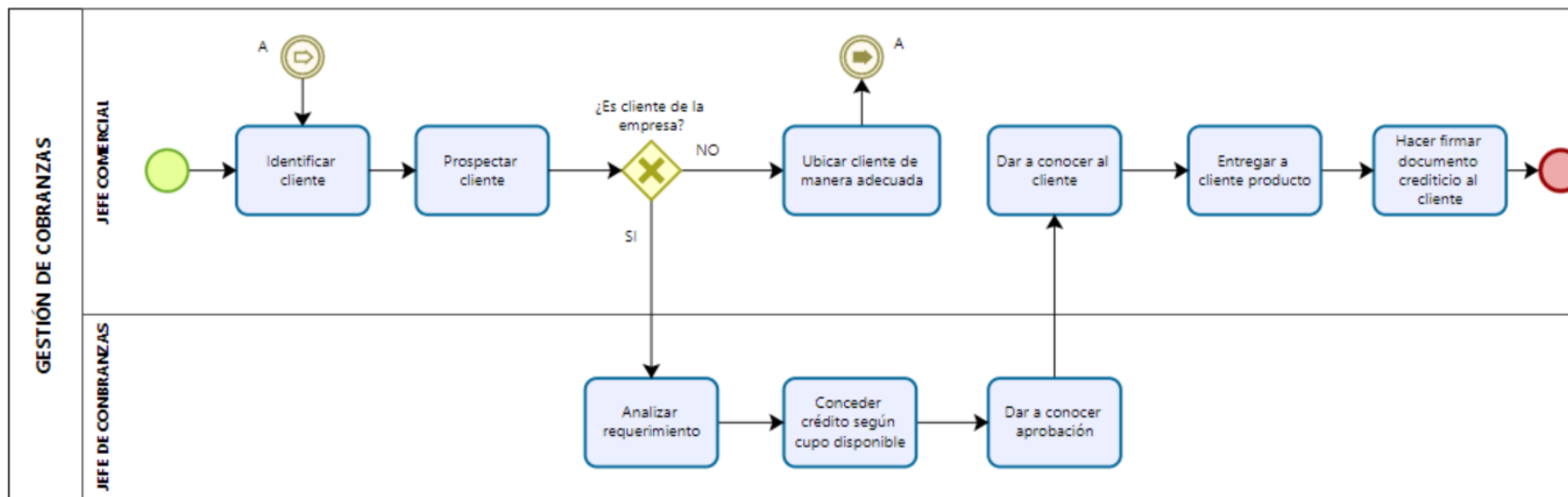
### Productos

La empresa Balanceados Nutrifort S.A., se dedica a fabricación de alimentos preparados para animales de granja (aves, ganado vacuno, porcino, etcétera), animales acuáticos, incluidos alimentos concentrados, suplementos alimenticios y la preparación de alimento sin mezclar (elaborados a partir de un único producto) para animales de granja.

## Flujograma Proceso de la Gestión Crédito y Cobranzas Previo de Balanceados Nutrifort SA Sector Pintag

Figura 16

Flujograma actual Nutrifort SA.



Nota. Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023



En el gráfico anterior se detalla las actividades que realizan actualmente los encargados de la actividad de cobranzas técnicos en la Gestión de cobranzas, las cuales se enfocan en sencillamente llamar a cliente de la manera más comedida para poder realizar la cobranza a cliente por facturas vencidas, pero se lo maneja de la manera más empírica, ya que el medio de ventas de balanceados no se ha actualizado.

Los encargados de las cobranzas realizan la gestión de pedido de cobros y es aquí donde se requiere mayor atención debido a que; Jefe de Cobranzas reparte carga de trabajo a nivel de cobros y envía a motorizado a retirar cheques en ciertas haciendas para ejecutar los pagos, y se evidencia dentro de este subproceso que no siempre hay la mejor coordinación y que no siempre se obtiene éxito , el cual de detalla a continuación todas las actividades que se ejecutan en este punto, actualmente se exige resultado de mayores cobros al mes, pero los cuales claramente se ha dificultado lograr este objetivo porque en la Gestión de Cobranza no contamos con colaterales para la recuperación de cartera vencida, esto demanda de muchos tiempo en la coordinación de una venta con la parte operativa, ya sea esta, logística, Producción, Financiero entre otros factores que requieren tiempo de respuesta inmediata en la aprobación de la Gerencia para nuevas Políticas de Crédito, para ello se sugiere se minimicen estos tiempos con el apoyo de otro departamento y evitar la pérdida del capital de la empresa al confiar el producto a clientes que no nos paguen, y generen más provisión financieramente

Objetivo: Este Flujo Genérico, lo que indica es que; se tiene un proceso muy empírico de cobranzas en la empresa de Balanceados Nutrifort SA Sector Pintag, donde no realizan las medidas necesarias para recuperar el capital de la empresa.

Procesos: Venta de balanceado a Crédito, Despacho de producto, Cliente retira en planta de producción, proceso de Cobranzas a partir de los treinta días de emisión de factura, gestión telemática vía llamadas, WhatsApp y correo electrónico.

Políticas: La única política definida que tiene la empresa es que se da crédito a un tiempo límite de treinta días para que nos paguen de las facturas, pero la misma no se realiza a cabalidad.

Responsable del Proceso Gerencia Comercial, Contador, Tres asistentes contables, Despachador, jefe de Cobranzas, tres Asistentes de Cobranzas, Motorizado, Abogado.

En el sub proceso gestión de pedido que corresponde a la gestión de cobranzas, se detalla netamente las actividades a ejecutarse para lograr cumplir con la entrega del producto ofertado a los clientes, lo que implica gestión de pagos y verificación del mismo con el área financiera, confirmación de stock, coordinación logística, verificación de tiempos de entrega, clasificación del tipo de producto a despachar, condiciones de entrega, confirmar disponibilidad de producto, registro de requerimiento en aplicación disponible, asegurarse que la entrega esté debidamente coordinada tanto con el cliente externo como cliente interno. En el caso que el producto requiera compra local o importación, deben realizar la gestión con el departamento responsable dependiendo el caso y establecer fechas de cumplimiento con el cliente final.

### **Análisis del proceso mediante herramientas de calidad**

Mediante el diagrama de Ishikawa permite identificar las posibles causas y efectos que se generan en una problemática específica del proceso, se detalla las causas y las preguntas del porqué de ellas, con la finalidad de encontrar la causa raíz de la problemática la misma que debe solucionarse.

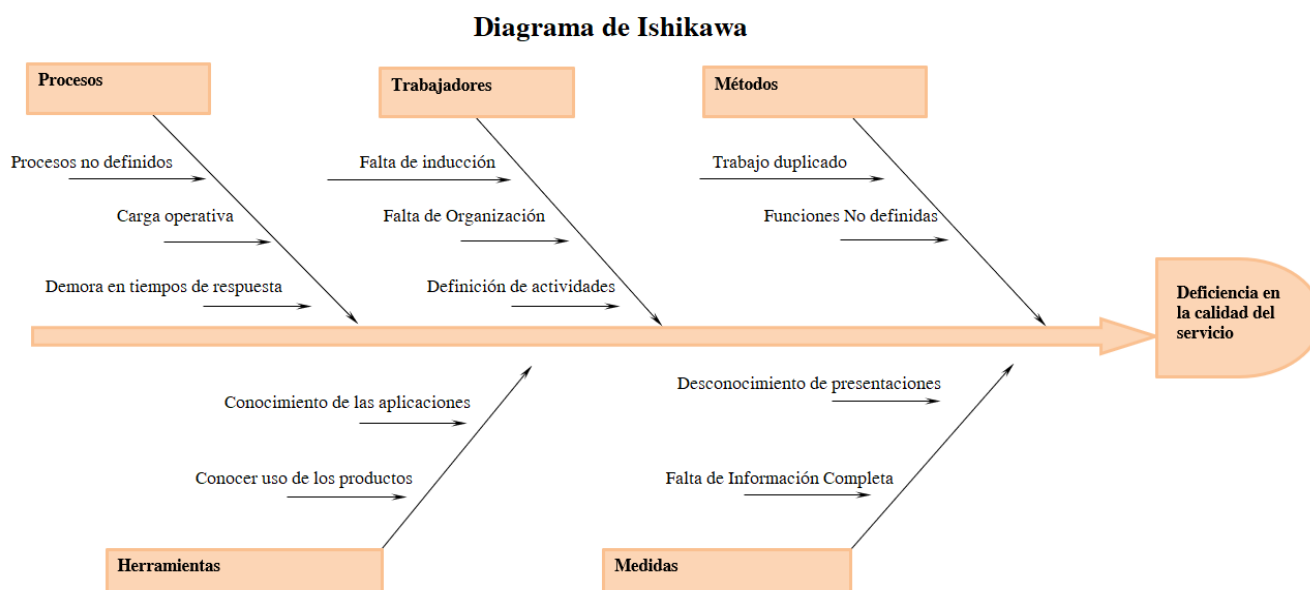
Con esta herramienta se espera identificar el problema a resolver, mitigar y corregir errores que se presentan en un proceso no definido como es el caso de este estudio, para este análisis en función de esta herramienta se utiliza de la siguiente manera:

- Definir el problema
  - Categorizar las causas potenciales, como personal, proceso, producto, etc.
  - Graficar las causas potenciales
  - Proponer las causas potencias en cada categoría
  - Determinar la razón para eliminar toda causa raíz del problema
- (Ishikawa, 2003).

### Método de Ishikawa

**Figura 17**

*Modelo Ishikawa espina de pescado resolución de problemas.*



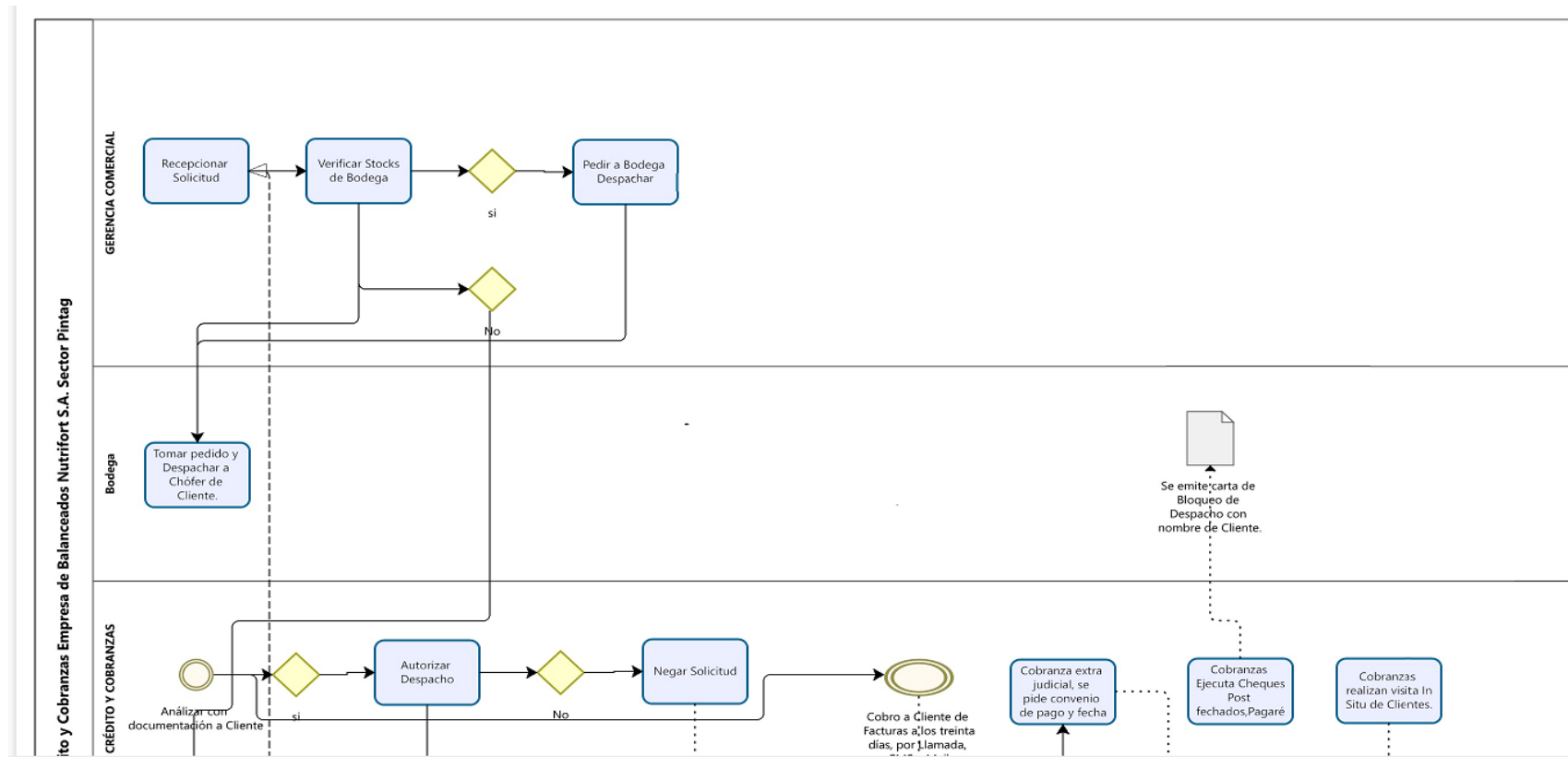
*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

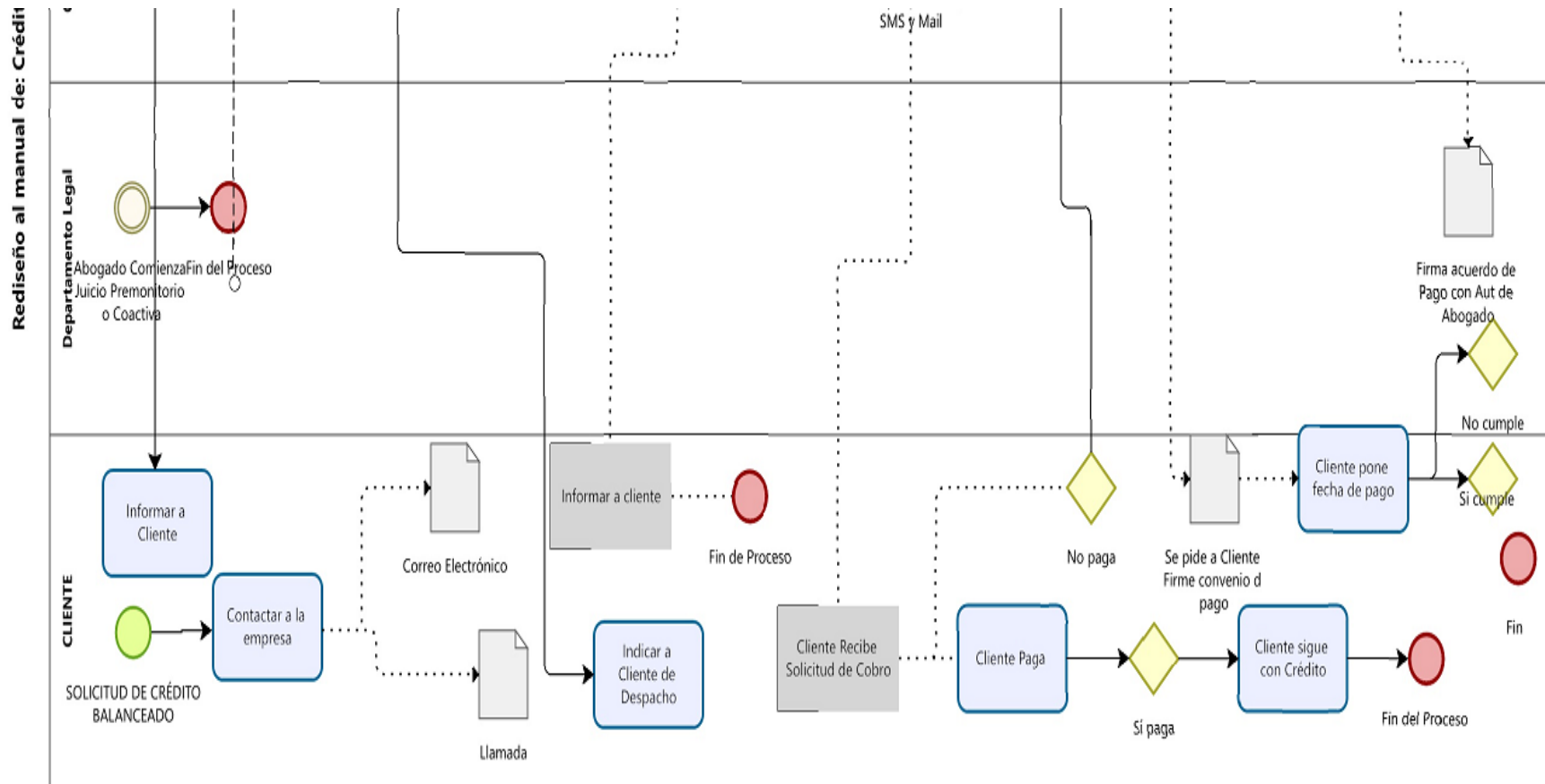
Con esta herramienta se identificó el problema que afecta a la gestión de cobranzas de la empresa Balanceados Nutrifort S.A., en la actualidad, es la deficiencia en la calidad del servicio, como causas principales existe duplicidad de actividades, procesos no definidos, falta de organización, demora en tiempos de respuesta, doble información, desconocimientos, carga operativa, todo esto influye que la operatividad se vuelva obsoleta y el equipo no funcione de manera correcta, con este análisis e identificación se espera establecer una mejora o actualización dentro de las funciones que se realiza en la Gestión de crédito y cobranzas y de esta manera lograr mayor eficiencia en cada uno de los procesos y actividades a realizarse, con el fin de mantener una mejora continua constante.

## Flujograma mejorado de gestión cobranzas

Figura 18

Flujograma con Rediseño en Procesos Nutrifort SA.





Nota. Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

En proceso nuevo de manual de Crédito y Cobranzas que corresponde a la gestión de cobranzas en su defecto, se detalla netamente las nuevas y concretas actividades a ejecutarse para lograr cumplir con la meta de cartera de la empresa, lo que implica gestión de pagos y verificación del mismo con el área financiera, confirmación de stock, coordinación logística, verificación de documentos que entrega en garantía cliente, clasificación de tipo de cliente por medio de score y segmentación de monto que nos paga y sí este es en las fechas límite y si no tiene recurrencia en tiempos de atraso en pagos de factura del balanceado, finalmente endosando la responsabilidad final de cobro a Departamento Legal de Nutrifort ejecutando pagarés y dctos firmados que cliente dejó en garantía.

Objetivo: Este nuevo flujo específico tiene por objeto mejorar los índices de recuperación hasta en un cincuenta por ciento en el transcurso de un año, lo que indica es que; se tiene un proceso rediseñado para recuperar capital de la empresa por parte de crédito y cobranzas en la Balanceados Nutrifort SA Sector Pintag, donde ya se tiene las medidas necesarias para mejorar la recuperación de cartera.

Procesos: Venta de balanceado a Crédito, despacho de producto, cliente retira en planta de producción, entrega de documentos por parte de cliente para analizar capacidad de pago del mismo y ver si es aceptable otorgar crédito, proceso de Cobranzas a partir de los treinta días de emisión de factura, gestión telemática vía llamadas, WhatsApp y correo electrónico, envío de notificaciones de pago y retiro de cheques a motorizado de la empresa sino paga cliente se ejecutan documentos legales, sino hace refinanciamiento la parte legal de la empresa comienza acciones judiciales juicios premonitorios o sumarios.

Políticas: Todo cliente que desea crédito en Nutrifort SA debe entregar documentos y llenar solicitud de crédito, entregar buró de crédito, firmar pagares, letras de cambio y etc., toda deuda que sobre pase los ciento veinte días debe ser: notificada a departamento legal para que ejecute acciones legales.

Documentos: Se receptorá documentos como formularios de solicitud de crédito, cedulas, buró de crédito, ruc, declaraciones de iva, pagarés firmados, letras de cambio, se pedirá garantes a clientes sin historial en la empresa.

Responsables del Proceso: Son la Gerencia Comercial, Contador, Tres asistentes contables, Despachador, jefe de Cobranzas, Tres Asistentes de Cobranzas, Motorizado, Abogado

Responsables de crédito a clientes en conjunto con Gerencia Comercial es la Jefatura de Cobranzas, Asistente de Cobranzas responsable de alimentar base de datos y de enviar mensajes de texto y hacer llamadas a clientes, Despachador responsable de bloquear despacho a clientes que hayan quedado mal en pagos con la empresa, Motorizado, responsable de notificaciones de pago y retirar cheques en haciendas, Abogado: responsable de notificar legalmente de juicios a clientes y ejecutar pagares y documentos legales de clientes de la empresa.

Una vez realizado la revisión de los procesos, subprocesos y actividades dentro de la gestión de cobranzas, enfocándonos en la Gestión de pedidos, de producto vía stock se plantea la mejora que se detalla en el grafico anterior, acortando así procesos que se realizan de manera repetitiva lo cual incurre que duplicidad de información, demoras en tiempos de respuesta, y carga operativa para los colaboradores del área de crédito y cobranzas.

Además, es muy importante realizar un seguimiento, medición, análisis y revisión del proceso de rediseño de manual de crédito y cobranzas los cuales deben ser monitoreados por indicadores que brinden información consolidada de cómo está resultando su efectividad de acuerdo a la gestión o estado deseado por la jefatura.

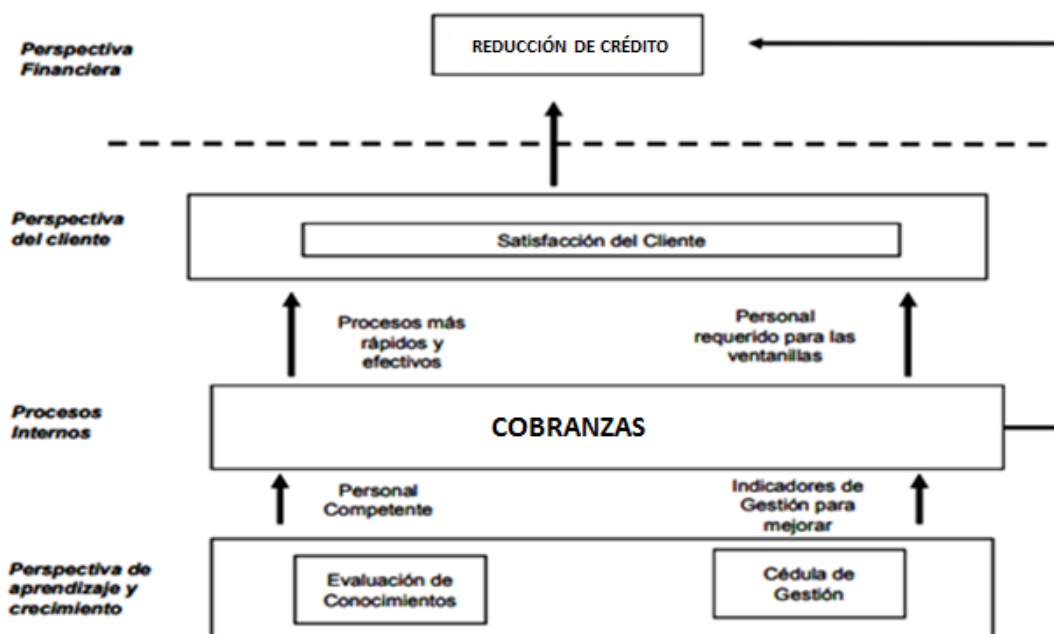
Cada colaborador del área de crédito y cobranzas debe tener claro las actividades y funciones que realizan para cumplir el objetivo de la empresa, en conjunto con las otras áreas, la debida organización y compromiso se logrará alcanzar



la satisfacción de las nuevas metas de recuperación de cartera con la nueva implementación del rediseño.

**Figura 19**

*Flujograma de mejoras proceso de crédito y cobranzas con personal más capacitado en el área.*



*Nota.* Elaborado por: Investigador: Navarrete. J, febrero 2023

Tal como se muestra en la figura anterior, se pueden ver las relaciones causa – efecto que tienen los colaboradores del área de cobranzas y cada perspectiva. Al contar con una evaluación de conocimientos y actualizaciones constantes en el área de crédito y cobranzas, por parte del personal que se encargan de realizar el seguimiento, se podrá determinar el grado de conocimientos que tienen en relación al proceso de cobranza, de esta manera se podrá optimizar el tiempo de ejecución del proceso.

### **Conclusiones de la propuesta**

- En este trabajo de investigación se ha logrado identificar una falencia dentro de la Gestión de crédito y cobranzas de la empresa Balanceados Nutrifort S.A., como es la deficiencia en el servicio al cliente interno y externo lo cual parte desde la falta de conocimiento de funciones dentro de las áreas, con este estudio se propone realizar una actualización un rediseño en el manual de procesos para tener definido que actividades debe realizarse y los responsables de las misma, con el fin de optimizar recursos y hacer más eficiente la labor de recuperación de cartera que atañe a crédito y cobranzas.

- Se ha elaborado el plan de rediseño que podría implementarse en la Gestión de crédito y cobranzas para generar valor en todos los procesos productivos dentro de la organización, con el único fin de cumplir con la recuperación más efectiva de valores que adeudan nuestros clientes.

- En el proceso de elaboración de este trabajo de investigación se ha logrado conocer más a fondo al personal y sus observaciones en cuanto a la estructura de los procesos y actividades encomendada a cada área, con ello determinamos la falta de una actualización rediseñando el manual procesos enfocándose en los objetivos corporativos

- Se ha logrado establecer la distribución idónea de funciones, obligaciones y responsables para cada uno de los procesos de la Gestión de crédito y cobranzas, eliminando duplicación y actividades, manejo de falta de políticas lo cual permite mejorar el entorno laboral los resultados del área y fortalecer la parte financiera de la organización.

### **Recomendación de la propuesta**

- Analizar la propuesta de mejora en el manual de procesos, el cual se debe usar como prueba piloto y evaluar los resultados, posterior a ello implementar de manera inmediata a la operatividad diaria de la gestión de crédito y cobranzas, se

deberá documentar todos los procesos para asegurar la mejora y generación de valor hacia el cliente.

- Adoptar una nueva idea de creación de políticas de crédito y mejora constante, es de gran importancia que todos los usuarios tengan identificadas sus funciones en cada área y cuenten con el suficiente conocimiento para entender que el mal servicio al cliente interno no siempre viene de las personas, sino que recae en procesos no estructurados de manera correcta o adecuada, se recomienda la implementación del Kaizen japonés y los círculos de calidad.

- Se recomienda actualizar el manual rediseñado y socializar con cada colaborador involucrado en los procesos, y a la vez monitorear el funcionamiento de dicho manual, de esta manera se podrá controlar y supervisar que se cumpla a cabalidad, para que dicha actualización sea de éxito se requiere que el compromiso se visualice a lo largo de las jerarquías a través de un liderazgo eficiente, en otras palabras, de todo el equipo para lograr los objetivos.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones generales**

- En el presente trabajo de estudio se han analizado los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores de la Gestión de crédito y cobranzas de la empresa Balanceados Nutrifort S.A. a logrando identificar la problemática presente en el departamento, con ello se plantea una mejora dentro del proceso, con el fin de garantizar la calidad del servicio brindado, resolviendo de forma directa las necesidades de los clientes internos y externos.

- Enfocándonos ya en el proceso de la Gestión de crédito y cobranzas, una vez revisado el mismo se ha identificado las diferentes problemáticas, lo cual nos permite proponer la actualización de esta herramienta como una estrategia de mejora continua emulando el kaizen japonés para el proceso de recuperación de valores para la empresa de manera eficiente en pro de la mejora en el servicio que se brinda a los

clientes al tener mejor liquidez y solvencia financiera, podremos servir mejor a los nuevos clientes que deseen conocer la marca.

- Este trabajo de investigación permitió desarrollar este estudio, debido a que lo que se quería era enfocar, identificar y mejorar correctamente el tiempo, la calidad y los recursos utilizados en la ejecución del proceso de cobranzas e impulsar con dicha actualización que se logrará en su desarrollo.
- Para finalizar se puede mencionar que, con este estudio permitirá ayudar a los colaboradores involucrados de crédito y cobranzas, estén más conscientes de las funciones a realizar y optimizar los proceso y a su vez del grado de importancia y responsabilidad que recae en cada uno de ellos, lo cual ayuda a elevar el valor agregado que brindamos como institución.

### **Recomendaciones generales**

De acuerdo con el estudio realizado se plantea las siguientes recomendaciones:

- Mejorar los procesos que intervienen en la Gestión de crédito y cobranzas enfocados en el servicio que percibe el cliente al generar la relación para ejecutar el cobro.
- Se recomienda crear estrategias constantemente de cobro que permitan a los clientes cancelar en los tiempos acordados para obtener ingresos importantes para el flujo de efectivo de la empresa, como la capilarización de la marca que permite pagar al cliente con un código y su número de cedula en tiendas de barrio o instituciones financieras, así como la creación de una solicitud de crédito y recepción de documentos en garantía que quedarán en custodia de un archivo general los mismos que permitan comprometer en mayor medida a cliente con el pago de las obligaciones crediticias con Nutrifort SA.
- Se sugiere implementar la actualización del proceso de crédito y cobranzas y sobre todo difundir las actividades a cada implicado en la cobranza de la empresa, con esto se podrá medir el grado de éxito que tiene dicha mejora dentro de un indicador propuesto que podría ser bien trimestral o semestral, optimizando tiempos de recuperación de cartera.

- Establecer parámetros para que se cumpla con cada una de las actividades y estén enfocadas en brindar una mejor gestión de recuperación de cartera de manera eficiente de esta manera alcanzar una mejora continua basados en el principio de la perfectibilidad en base a: una mejora que nace de círculos de calidad con mejoras continuas entre los colaboradores que ejecutan la gestión en el día a día.

### Bibliografía

Álvarez, J. M. (2017). Gestión Por Procesos Y Riesgo Operacional. <https://www.alpha-editorial.com/Papel/9789587784688/Gesti%C3%B3n+Por+Procesos+Y+Riesgo+Operacional>.

Chiang, M., & Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *ScienceDirect*, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712099#bib0110>.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (CRE). (2021, 25 de Enero). *Artículo 52-33-336 (Título II)*. Quito, Ecuador : Tip. de la Escuela de Artes y Oficios. Obtenido de [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)

Daft, R. (2010). Estrategia, diseño organizacional y efectividad. *Administracion UNED*, <https://cmanuelrs.wordpress.com/2010/10/15/capitulo-2-estrategia-diseno-organizacional-y-efectividad/#:~:text=Una%20estrategia%20es%20un%20plan,donde%20quiere%20ir%20la%20compa%C3%B1a%20ADa>.

Deming 3, 2. (2019). <http://virtual.umng.edu.co/>.

Duhalt. (2011).

Duhalt. (2011). [http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est\\_sis/12.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/12.pdf).

Ecuador. (2008). [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf).



K.M., D. (2017). <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-mipymes-1ra>.

Luthans. (1980). [http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion\\_empresas/administracion\\_iii/unidad\\_2/DM.pdf](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_iii/unidad_2/DM.pdf).

Marquez, R. (2013). <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148007.pdf>.

Morgan, I. (s.f.). [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-22502016000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-22502016000100005&script=sci_arttext).

Morgan, G. (1996). IMÁGENES DE LA ORGANIZACIÓN. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-22502016000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-22502016000100005&script=sci_arttext).

Morgensen. (2012). <https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/>.

Porter, M. (s.f.). [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena\\_de\\_Valor-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1655651342&Signature=blCm6Dh-qkhjvzwIeXttBupGNiTzYFmui5sppuWR~zEq1AUXki5ZU7dUppDb0E46dpAY4n~B7yu0D-Zdor2emEC8sQiIHKbJwO7PReccIMcDVts9qy3c-1VCTuQOn6ne29uh~AjsAka6](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena_de_Valor-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1655651342&Signature=blCm6Dh-qkhjvzwIeXttBupGNiTzYFmui5sppuWR~zEq1AUXki5ZU7dUppDb0E46dpAY4n~B7yu0D-Zdor2emEC8sQiIHKbJwO7PReccIMcDVts9qy3c-1VCTuQOn6ne29uh~AjsAka6).

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. Mexicana.

Ramirez Bustamante, J. B. (2019). <https://hdl.handle.net/11059/11940>.

Robbins, S. (1987). Qué es la estructura organizacional. <https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional/>.

Scanlan, B. (1978). <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n8/b1.html#:~:text=Seg%C3%BAn%2>



0Burt% 20K% 20Scanlan% 3A% 20La, mediante% 20la% 20motivaci% C3% B3n% 20y% 20supervisi% C3% B3n.

Thomas, P. (2005). Definición de un proceso de elicitación de objetivos.  
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/4084>.

Thompson. (2007). <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>,  
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ags-coe/0301.htm>.

## Anexos

### Anexo 1

### Constancia Antiplagio tesis

CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
 magister

8%  
Similitudes

4%  
Texto entre comillas

3%  
similitudes entre comillas

< 1%  
Idioma no reconocido

## NAVARRETE SARZOSA JUAN CARLOS-4tsaq1

Nombre del documento: NAVARRETE SARZOSA JUAN CARLOS-4tsaq1.pdf  
 ID del documento: 6c4b5169cdc2ad41d02273999a5125dd2a16c3b8  
 Tamaño del documento original: 928,64 KB

Depositante: Gladys Barragan  
 Fecha de depósito: 12/4/2023  
 Tipo de carga: interface  
 fecha de fin de análisis: 12/4/2023

Número de palabras: 11.093  
 Número de caracteres: 87.668

Ubicación de las similitudes en el documento:

#### Fuentes

##### Fuentes principales detectadas

| Nº | Descripciones   | Similitudes | Ubicaciones | Datos adicionales                        |
|----|---|-------------|-------------|--|
| 1  | <a href="https://www.ambiente.gob.ec">www.ambiente.gob.ec</a><br><a href="https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Constitucion-de-la-Republica-d...">https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Constitucion-de-la-Republica-d...</a><br>19 Fuentes similares  | 1%          |             | Palabras idénticas : 1% (168 palabras)   |
| 2  | Documento de otro usuario #28a3a<br>El documento proviene de otro grupo<br>4 Fuentes similares  | < 1%        |             | Palabras idénticas : < 1% (101 palabras) |
| 3  | <a href="https://dspace.unl.edu.ec">dspace.unl.edu.ec</a>   Reforma jurídica a la ley orgánica de defensa del consumidor en...<br><a href="http://dspace.unl.edu.ec/bitstream/123456789/19171/1/TESIS_PAMELA_ROSERO_ENGAÑOSA.pdf">http://dspace.unl.edu.ec/bitstream/123456789/19171/1/TESIS_PAMELA_ROSERO_ENGAÑOSA.pdf</a><br>15 Fuentes similares                   | < 1%        |             | Palabras idénticas : < 1% (107 palabras) |
| 4  | <a href="https://www.bizneo.com">www.bizneo.com</a>   Estructura Organizacional   Cómo crearla y para qué sirve<br><a href="https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional#:~:text=Gracias a ella, se abordan las formas...">https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional#:~:text=Gracias a ella, se abordan las formas...</a><br>5 Fuentes similares | < 1%        |             | Palabras idénticas : < 1% (74 palabras)  |
| 5  | <a href="http://repositorio.espe.edu.ec">repositorio.espe.edu.ec</a>   Características curriculares de la carrera de tecnología su...<br><a href="http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13619/5/VT-ESPE-053903.pdf.txt">http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13619/5/VT-ESPE-053903.pdf.txt</a>  | < 1%        |             | Palabras idénticas : < 1% (55 palabras)  |

##### Fuentes con similitudes fortuitas

| Nº | Descripciones  | Similitudes | Ubicaciones | Datos adicionales                       |
|----|--|-------------|-------------|---|
| 1  | <a href="http://scielo.sld.cu">scielo.sld.cu</a><br><a href="http://scielo.sld.cu/pdf/Andr/v11n2/ndr05217.pdf">http://scielo.sld.cu/pdf/Andr/v11n2/ndr05217.pdf</a>  | < 1%        |             | Palabras idénticas : < 1% (34 palabras) |
| 2  | <a href="https://amarysilva.blogspot.com">amarysilva.blogspot.com</a>   Prácticas Gerenciales: PRÁCTICAS GERENCIALES<br><a href="https://amarysilva.blogspot.com/2013/03/practic-as-gerenciales.html">https://amarysilva.blogspot.com/2013/03/practic-as-gerenciales.html</a>                          | < 1%        |             | Palabras idénticas : < 1% (28 palabras) |
| 3  | Implementación de una plataforma robótica de 3 grados de libertad y sus sistemas...<br><a href="http://dspace.espochn.edu.ec/bitstream/15000/22297/1/ACD-11798.pdf">http://dspace.espochn.edu.ec/bitstream/15000/22297/1/ACD-11798.pdf</a>   | < 1%        |             | Palabras idénticas : < 1% (26 palabras) |
| 4  | <a href="http://aleph.org.mx">aleph.org.mx</a>   ¿qué es la filosofía de calidad de una empresa?<br><a href="http://aleph.org.mx/que-es-la-filosofia-de-calidad-de-una-empresa">http://aleph.org.mx/que-es-la-filosofia-de-calidad-de-una-empresa</a>  | < 1%        |             | Palabras idénticas : < 1% (25 palabras) |
| 5  | <a href="http://dspace.espochn.edu.ec">dspace.espochn.edu.ec</a>   Auditoría de calidad a los servicios que presta la Cooperativ...<br><a href="http://dspace.espochn.edu.ec/bitstream/123456789/5393/3/82T00340.pdf.txt">http://dspace.espochn.edu.ec/bitstream/123456789/5393/3/82T00340.pdf.txt</a> | < 1%        |             | Palabras idénticas : < 1% (20 palabras) |

##### Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

- 1 <https://www.bizneo.com/blog/organigrama-de-una-empresa/>
- 2 <https://goo.gl/maps/bl3ouYp5tagxitaE8>
- 3 [https://ocw.unican.es/pluginfile.php/585/course/section/533/Tema\\_8a\\_Proces](https://ocw.unican.es/pluginfile.php/585/course/section/533/Tema_8a_Proces)
- 4 <https://www.alpha>
- 5 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712099#bib0110>

Anexo 2



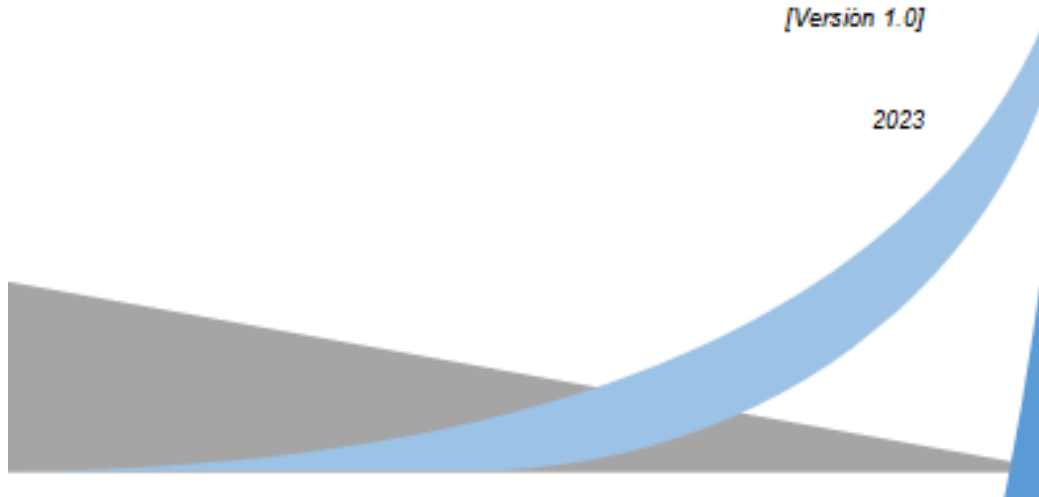
MANUAL DEL PROCESO

# GESTIÓN DE COBRANZAS

Jefatura de cobranzas

[Versión 1.0]

2023



|   |  |                |
|---|--|----------------|
|  | <b>JEFATURA DE COBRANZAS</b>               |                |
|   | MANUAL DEL PROCESO<br>GESTIÓN DE COBRANZAS | Versión: 1.0   |
|   |  | Código: LV-003 |
|   |  | Página 4 de 15 |

## MANUAL DEL PROCESO DE OPERACIONES

### 1. PROPÓSITO

Recuperar la cartera que se encuentra vencida, para de esta manera bajar los indicadores de morosidad y cumplir con lo dispuesto por el organismo de control.

### 2. ALCANCE

Desde la generación de reporte del sistema hasta que el cliente realiza el pago.

### 3. TIPO DE PROCESO

Proceso de apoyo

### 4. MARCO LEGAL

Política de tiempos de cobro

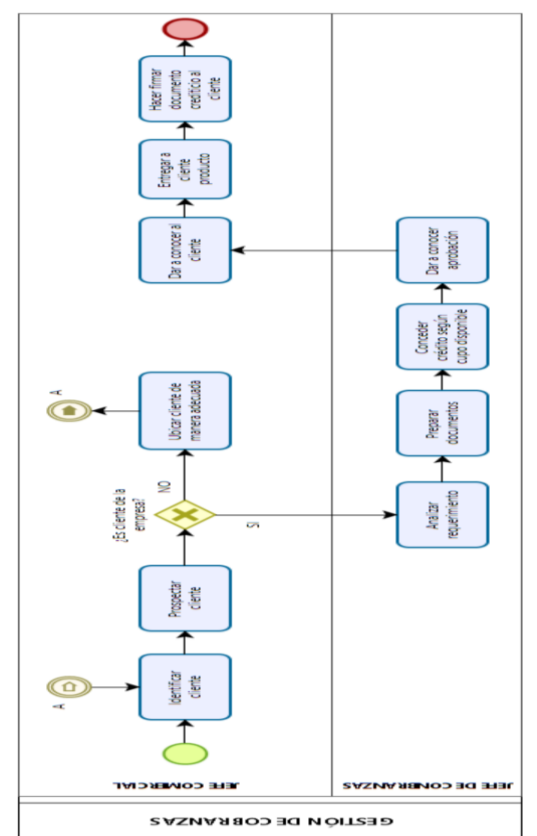
### 5. LINEAMIENTOS DEL PROCEDIMIENTO


- a) Es mandatorio el cumplimiento del contenido de este documento para los actores que intervienen, tanto de los colaboradores de la empresa y la alta gerencia.

|   |  |                                  |
|---|--|----------------------------------|
|  | <b>JEFATURA DE COBRANZAS</b>               |                                  |
|   | MANUAL DEL PROCESO<br>GESTIÓN DE COBRANZAS | Versión: 1.0                     |
|   |  | Código: LVAN03<br>Página 5 de 13 |

**6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

**6.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE GESTIÓN DE COBRANZAS**



|   |  |                |
|---|--|----------------|
|  | <b>JEFATURA DE COBRANZAS</b>               |                |
|   | MANUAL DEL PROCESO<br>GESTIÓN DE COBRANZAS | Versión: 1.0   |
|   |  | Código: LV-013 |
|   |  | Página 6 de 15 |

## 6.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE PROCESO DE OPERACIONES

| No. | Actividad   | Rol                    | Descripción  | Documento             |
|-----|---|------------------------|--|-----------------------|
| 1   | Generar reporte del sistema y analiza                                   | Jefe Cobranzas         | Genera reporte del sistema y analiza si todo está según políticas establecidas según la empresa                          | Reporte               |
| 2   | Ejecutar estrategias de acuerdo a segmentación                          | Centros de cobranzas   | Ejecuta estrategias de acuerdo a segmentación establecida para iniciar seguimiento                                       | Informe               |
| 3   | Realizar llamadas telefónicas y mensajes a cartos temprana y correctiva | Centros de cobranzas   | Llamadas telefónicas y mensajes a cartos temprana y correctiva para recaudar según planificación establecida             | Reporte               |
| 4   | Verificar cartos mayor a 45 días trabajo de campo.                      | Centros de cobranzas   | Cartos mayor a 45 días de trabajo de campo para establecer mecanismo de cobro  | Reporte               |
| 5   | Procesar el pago y se informa al gestor                                 | Recaudador/<br>Pagador | Procesa el pago y se informa al gestor para que actualice información conforme la ejecución realizada                    | Informe               |
| 6   | Preparar informe y presenta al jefe                                     | Centros de cobranzas   | Gestor prepara informe y presenta al jefe para informar gestión y montos recaudados y no recaudados con clientes morosos | Informe               |
| 7   | Analizar la carpeta y envía a jurídico                                  | Jefe Cobranzas         | Jefe analiza la carpeta y envía a jurídico conforme actualización de clientes morosos                                    | Informe con respaldos |

|   |  |                                  |
|---|--|----------------------------------|
|  | <b>JEFATURA DE COBRANZAS</b>               |                                  |
|   | MANUAL DEL PROCESO<br>GESTIÓN DE COBRANZAS | Versión: 1.0                     |
|   |  | Código: LVW/11<br>Página 7 de 15 |

## 7. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El indicador de gestión definido para el procedimiento es el siguiente:

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Nombre:</b>                  | Gestión de Cobranzas   |
| <b>Descripción:</b>             | Las acciones de cobranzas tienen que registrarse de acuerdo a la planificación de cartera de cobranzas   |
| <b>Fuente:</b>                  | Reporte de gestión de cobranzas<br>Cartera vencida en dólares<br>Cartera vencida en # de morosos         |
| <b>Fórmula<br/>Cálculo:</b>     | de<br>$\frac{\# \text{ apertura de Cuentas al mes} \times 100}{\# \text{ aperturas Proyectadas al mes}}$ |
| <b>Unidad<br/>Medida:</b>       | de<br>Porcentaje   |
| <b>Frecuencia<br/>Medición:</b> | de<br>Mensual  |
| <b>Responsable:</b>             | Jefatura de operaciones.   |

## 8. ANEXOS

### 8.1. FORMATOS Y ANEXOS

| Nro. | Descripción      | Código |
|------|------------------|--------|
| 1    | Acta de recibido | A1     |

### **Anexo 3**

#### **Técnica de Investigación**

##### **Entrevista**

La Entrevista tiene como finalidad, determinar la falencia que se presenta actualmente en la gestión de cobranzas de la empresa Balanceados Nutrifort S.A., de manera interna se puede identificar y aplicar estrategias de mejora, dicha entrevista está dirigida a un compañero con mayoría de edad que laboran actualmente dentro de la organización.

##### **Entrevista Semiestructurada.**

“Las Entrevistas semi estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir interrogantes adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (Sampieri, 2018). Sin duda es un instrumento que ayudará sustancialmente al investigador a: recolectar la información necesaria, creando ambiente de confianza entre el entrevistador y el entrevistado el famoso feedforward y feedback.

Este instrumento permite recolectar toda la data necesaria dentro de la investigación, para el desarrollo de la investigación así pudiendo analizar y dejando seleccionar lo que desea recoger, para ello se va a establecer un guión de preguntas, mismas que podrían ser modificadas, o se adjuntará otras de refuerzo de ser necesario, en esto la actitud del entrevistador es fundamental, en vista de quien será él quien encamine el diálogo a la obtención de las respuestas recibidas. (Folgueiras, 2016).

Para esta entrevista hemos escogido a un compañero de la empresa que trabaja implícitamente en cobranzas, su nombre es; Jose Luis Altafuya se encarga de la gestión de cobranza en campo, y es pilar fundamental de los ojos operativos del área de cartera de la empresa; al cual formularemos cinco preguntas para sacar conclusiones e hilar ideas que ajusten mejoras en el área.



**1. ¿Cuál creé usted que es el punto más débil en la consecución de los cobros en el área?**

No tenemos ningún papel firmado ni ningún documento legal que ate al cliente a cancelar los valores que debe a la empresa y no hay un correcto direccionamiento organizacional de los gerentes al área.

**2. ¿Cómo debería dirigirse el área de crédito y cobranza para obtener mejores resultados?**

Debería manejarse como un solo puño, con políticas claras de: crédito para mejorar: en los indicadores de recuperación mensuales.

**3. ¿Cómo es la relación del área de cartera con los clientes de la empresa?**

Ciertos clientes solo tienen contacto directo con: el gerente comercial y tienen como tradición el contacto solo con el área comercial, y que no contactarse con el área de crédito y cobranzas, lo que dificulta gravemente la relación con los mismos en algunos casos.

**4. ¿Qué métodos de pago desea el cliente, y como desea los números de cuenta corporativos, quizá un datafast y aparatos tecnológicos para mejorar los resultados rediseñando el manual de crédito y cobranza actual?**

Nutrifort SA. Necesita de impresoras en mejor estado, de mejores imprentas que coloquen los días correctos de crédito, y el datafast para diferir en línea con los bancos, un diferido sin intereses las facturas de los clientes ganaderos de esta manera no tendríamos tanta dificultad: cobrar las facturas de la empresa.

**5. ¿Cada cuánto el área de cartera debe realizar actualización del manual de crédito y cobranza?**

Debería realizar una actualización por lo menos cada tres años, dependiendo el mercado y las políticas que este tenga en vanguardia, ese periodo de tiempo es

suficiente entre comercial y cartera para sacar todas las mejoras necesarias para el área y el presente manual.

### **Conclusiones**

- Nutrifort SA tiene un manual de crédito y cobranzas que no es específico y no obliga al cliente a pagar las deudas la empresa.
- El área no tiene tiempo establecido para los cambios en el manual de crédito y cobranzas.
- Los clientes de Nutrifort SA no conocen a toda la gente del área de cartera, solo a la parte comercial.

### **Recomendaciones**

- Nutrifort SA debe analizar con las cinco C del crédito a los clientes que le solicitan crédito que son la mayoría y pedir colaterales para recuperar su cartera como: pagarés, letras de cambio y etc.
- Se recomienda que el área de Cartera: visite periódicamente a los ganaderos que compran el balanceado para hacer relaciones sólidas entre ambas partes.

Nutrifort SA. debería buscar más clientes constantemente que compren de contado el producto para no dañar su solidez financiera y mejorar su liquidez