

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Diversificación en los servicios de Gestión de Cobranza
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Melvin Dorian Rodas López

Retalhuleu, junio 2015

Diversificación en los servicios de Gestión de Cobranza
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Melvin Dorian Rodas López

Lic. Cesar Orlando Rodas Lozano, (**Asesor**)

Lic. Otto Mynor Alarcón y Alarcón, (**Revisor**)

Retalhuleu, junio 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vice Decano

M. Sc. Clara Waleska Zunun Coyoy

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Juan Francisco Lara Samayoa

Examinador

Lic. Uri Cruz Díaz

Examinador

Lic. Juan Lauriano Orozco Gordillo

Examinador

Lic. Cesar Orlando Rodas Lozano

Asesor

Lic. Otto Mynor Alarcón y Alarcón

Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0052-2015

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 17 DE ABRIL DEL 2015
SEDE SAN FELIPE RETALHULEU**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Cesar Orlando Rodas Lozano, tutor y Licenciado Otto Mynor Alarcón y Alarcón Revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Diversificación en los servicios de Gestión de Cobranza”, Presentado por él (la) estudiante Melvin Dorian Rodas López, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1205, de fecha 31 de Enero 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


M.A. César Augusto Custodia Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



San Felipe, Retalhuleu, 28 de Febrero del 2014

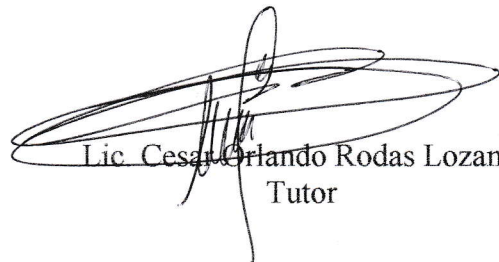
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Diversificación en los servicios de Gestión de Cobranza”**, realizada por **Melvin Dorian Rodas López**, estudiante de la **Licenciatura en Administración de Empresas**, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de Ochenta y cuatro (84) de 100 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Cesar Orlando Rodas Lozano
Tutor

Guatemala, 04 de noviembre de 2014

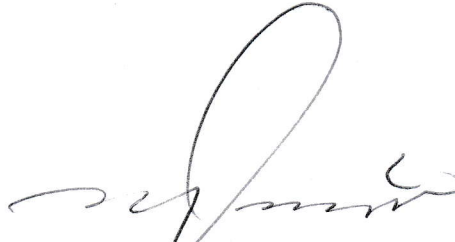
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Diversificación en los Servicios de Gestión de Cobranzas”**, realizada por **Melvin Dorian Rodas López**, estudiante de la Licenciatura de Administración de Empresas, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Otto Mynor Alarcón y Alarcón
Revisor
Colegiado 2,626



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 633.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Rodas López Melvin Dorian** con número de carné 0912746 aprobó con **80 puntos** el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día Treinta y uno de enero del año dos mil quince.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintidós días del mes de abril del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora



Registro y Control Académico


Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Lucía S.

Tabla de contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Marco teórico	3
1.3 Planteamiento del problema	11
1.4 Objetivos de la práctica realizada	12
1.5 Alcances y límites	12
Capítulo 2	14
2.1 Metodología aplicada a la práctica	14
2.2 Sujetos de la investigación	14
2.3 Instrumentos de investigación	14
2.4 Procedimiento	15
Capítulo 3	16
3.1 Presentación de resultados.	16
3.2 Análisis e interpretación de resultados	26
Capítulo 4	30
4.1 Propuesta de solución o mejora	30
Conclusiones	46
Recomendaciones	47
Referencias bibliográficas	48
Anexos	49

Resumen

Al realizar el estudio correspondiente de Gestión de Cobranza se pudo determinar la necesidad de expandir el mercado meta, porque al ver donde estaban encaminados los esfuerzos se determinó, que no se iba lograr el éxito para ser una empresa rentable por el tipo de mercado, que es el cobro de carteras morosas, carteras en proceso jurídico y cuentas incobrables, es una empresa nueva y no posee antecedentes que respalden la capacidad de recuperación de carteras morosas.

Se reconoce que el mercado meta principal que son las instituciones financieras es bueno, pero que los resultados a corto plazo no se han alcanzado por el tipo de cartera que se ha recibido de una institución financiera, se determinó que es necesario expandir los esfuerzos a otro mercado en este caso pequeños empresarios productores de sus propios productos los cuales los venden a plazo en las aldeas, municipios y cabeceras departamentales de los departamentos de Retalhuleu y Suchitepéquez.

Estos empresarios de pequeñas empresas no tienen un departamento capacitado de cobranza, por lo tanto, se debe cubrir el área de cobros y ofrecer los servicios de “Gestión de Cobranza” en calidad de departamento de cobros de toda la cartera, sin necesidad de esperar que el cliente llegue a estar en mora, esto ayudará a tener una fuerza de cobranza eficaz y eficiente, a la empresa “Gestión de Cobranza” tener probabilidades altas de captar ingresos, que recibirlos de una cartera con días de atraso como estaba destinado el mercado meta, con mora superior a un día de atraso.

La idea no es dejar de atender las micro financieras y las instituciones bancarias, sino ampliar el mercado meta y dirigir los esfuerzos a los empresarios y pequeñas empresas que venden productos a plazos y de esta manera lograr un posicionamiento dentro del mercado que ayude a “Gestión de Cobranza” a ganar credibilidad, porque se ha determinado que no es fácil incursionar en este sector de servicios.

Introducción

“Gestión de Cobranza” es una empresa que presta servicios de cobro domiciliario a instituciones financieras, ONG’S, bancos nacionales, de carteras morosas y obtener una comisión por recuperación. En este estudio se detectó que el éxito está por debajo de las expectativas trazadas inicialmente, debido a la respuesta por parte de las instituciones que requieren estos servicios no ha sido la esperada y las que sí han estado dispuestas en aceptar los servicios, han brindado carteras irrecuperables, las cuales no tienen los resultados a corto plazo esperados, se hizo la recomendación de que se expanda el mercado, a pequeños productores o pequeñas empresas que venden productos a plazos, se determinó a través de un estudio de mercado que no cuentan con un departamento de cobros capacitado ni con el personal adecuado para lograr la recuperación semanal, quincenal y mensual de las carteras, tener un departamento de cobros incurre en gastos que se les es difícil absorber, estos gastos son salarios, vacaciones, prestaciones de ley y pasivos laborales.

“Gestión de Cobranza” desea expandir su mercado a este tipo de cliente porque va a encontrar en ellos una cartera sana, fácil de recuperación, una comisión alta por recuperación y aceptación factible que la que se recibe en una institución financiera o bancaria.

Además de saber el número de empresas que se dedican a este tipo de negocio y que necesitan de un cobro profesional para poder recuperar sus carteras.

Si la empresa “Gestión de Cobranza” desea continuar dentro del mercado de servicios de cobros es importante que acepte esta propuesta para mantener sus gastos de funcionamiento y generar utilidad, de lo contrario se ha determinado que este proyecto tiene altas probabilidades de fracasar.

Al realizar la investigación en el mercado financiero se determinó que la empresa “Gestión de Cobranza” debe realizar cambios importantes en su mercado meta para lograr ser rentable, de lo contrario las probabilidades de ir a la quiebra son altas. Como buen administrador el gerente de la empresa “Gestión de Cobranza” tiene que tomar una decisión inmediata para enfocar sus

esfuerzos y recursos con la finalidad de ingresar al mercado informal de las cobranzas donde encontrará una mejor oportunidad de crecer como empresa, generar utilidad y acreditarse para ingresar en el mundo de las cobranzas formales.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Al ver la necesidad de inversión en capital de trabajo que ha existido en la población guatemalteca, especialmente en departamentos como Suchitepéquez y Retalhuleu, han surgido micro financieras, ONG'S y bancos nacionales que han apoyado este sector, donde un pequeño empresario tiene un acceso limitado a un préstamo bancario, por no cumplir con los requisitos que le solicitan. Estas instituciones financieras se han dedicado a apoyar el sector tanto formal como informal, se enfocan en micro negocios con limitantes de crecer por la poca inversión que poseen, micro negocios que no cuentan con garantías que representen un respaldo para el financiamiento, sin embargo las instituciones financieras cuentan como garantía en la mayor parte de los financiamientos con la voluntad de pago y la responsabilidad de los micro empresarios.

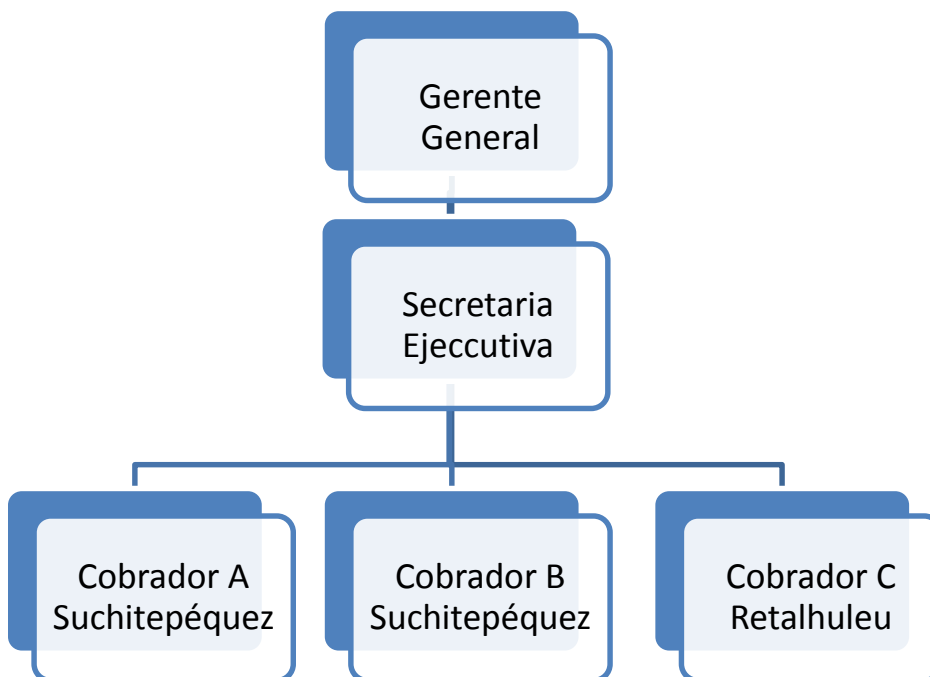
Este tipo de financiamiento ha venido a repercutir de forma negativa en estas instituciones, que ha obligado a algunas a desaparecer o cerrar sus puertas y dejar de prestar este servicio, a otras a cambiar el estándar de requisitos para obtener un crédito, puesto que se han desprestigiado con una problemática que cada día crece y se conoce como “morosidad”.

El alto porcentaje de morosidad que afecta a instituciones financieras en la región de Suchitepéquez y Retalhuleu, por el poco seguimiento que se le ha dado a dichas cuentas, se están convirtiendo en irrecuperables, lo que afecta las utilidades de las organizaciones y de esa forma viene a crearles un problema que cada día crece, sin encontrar una solución viable, porque no se cuenta con una garantía que comprometa al deudor para solventar la situación de morosidad con la institución que le apoyó con un financiamiento.

“Gestión de Cobranza” proporciona servicios de recuperación de la cartera de clientes morosos, garantiza el resguardo de la misma y obtiene resultados positivos a través de una gestión de cartera de cobros en plazos cortos.

Se cuenta con el personal capacitado y necesario para cubrir lo mercado de cobranzas en los departamentos de Suchitepéquez y Retalhuleu, por lo que se presenta el organigrama respectivo

Organigrama de la Empresa “Gestión de Cobranza”



Actualmente “Gestión de Cobranza” Cuenta con el siguiente costo operativo

Descripción	Costo mensual	Costo anual
Salarios	Q.15,000.00	Q.180,000.00
Bonificación Decreto 37-2001	Q.1,250.00	Q.15,000.00
Renta local	Q.800.00	Q.6,600.00
Energía eléctrica y agua	Q.250.00	Q.3,000.00
Planes telefónicos	Q.375.00	Q.4,500.00
Prestaciones laborales	Q.1,875.00	Q.22,500.00
Combustible	Q.900.00	Q.10,800.00
Publicidad	Q.400.00	Q.4,800.00
Aguinaldo y Bono 14	Q.2,500.00	Q.30,000.00

Depreciaciones de vehículos		Q.12,673.25
Cuotas patronales IGSS	Q.1,900.50	Q.22,806.00
Amortización Gastos admón.		Q.150.00
Total	Q.25,250.50	Q.312,829.25

Al realizar el análisis respectivo se puede determinar que “Gestión de Cobranza” necesita recuperar en carteras morosas Q.252, 505.00 mensual es decir Q.84, 168.33 por cada cobrador, esta recuperación incluye capital atrasado, mora, intereses moratorios, comisiones por cobranzas y otros, para cubrir sus gastos de operación. Lo cual le ha sido difícil llevar a cabo por el tipo de carteras morosas que se le han presentado en las instituciones financieras.

1.2 Marco teórico

Mercado

En economía, es cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos. Para (Koontz y Weihrich, 2004), el mercado no hace referencia directa al lucro o a las empresas, sino simplemente el acuerdo mutuo en el marco de las transacciones.

Cobro

Acción de cobrar en especial dinero. (www.wikipedia.org).

Software

Equipamiento lógico o soporte lógico de un sistema informático, que comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos que son llamados hardware.

Porcentaje

Es una forma de expresar un número como una fracción que tiene el número 100 como denominador, también se le llama comúnmente tanto por ciento, según (www.redimif.com.gt).

Comisión

Para (Robbins y Coulter, 2005) es la cantidad que se cobra por realizar una transacción comercial que corresponde a un porcentaje sobre el importe de la operación.

Estrategia

Kloter (2003), la define como el conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo, que se lleva a cabo para lograr un determinado fin. (Evans y Lindsay, 2005), lo define como “las declaraciones generales que establecen la dirección que la organización debe tomar para hacer realidad su misión y visión”.

Estrategia empresarial

Se refiere según (Hampton 1993) “al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa, para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial”.

Cobranza

Staton (2004) la define como la percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de un servicio, la práctica de la cobranza puede ser llevada a cabo por una persona en nombre de la empresa que brinda el servicio en cuestión, o en su defecto a la cual se le haya comprado un producto, o bien estar ejercida por una entidad bancaria, lo que se conoce popularmente como cobranza bancaria.

Cobrador

Es la persona que tiene como oficio recaudar dinero de deudas. (Diccionario Manual de la lengua Española Larousse Editorial 2007).

Deuda

Es la obligación que se adquiere por una persona o institución la cual se tiene que reintegrar en condiciones pactadas con anterioridad. (Diccionario Manual de la lengua Española Laorusse Editorial 2007).

Deudor

Es la persona o institución que contrae una deuda la cual lo hace responsable de los convenios contraídos al adquirir la misma. (Diccionario Manual de la lengua Española Laorusse Editorial 2007).

Acreedor: es aquella persona física o jurídica legítimamente facultada para exigir el pago o cumplimiento de una obligación contraída por dos partes con anterioridad. (Diccionario Manual de la lengua Española Laorusse Editorial 2007).

Mora

Es el retraso culpable o deliberado en el cumplimiento de una obligación o deber.

Un retraso intencionado en el cumplimiento de una obligación total o parcial, que puede provocar perjuicios leves o graves al acreedor y como tal incumplimiento es tratado en los diferentes ordenamientos jurídicos. (Diccionario Manual de la lengua Española Laorusse Editorial 2007).

Gestión

Es la acción y la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. (Diccionario Manual de la lengua Española Laorusse Editorial 2007).

Microcrédito

Son pequeños préstamos realizados a personas que no tienen acceso a un crédito bancario, los microcréditos posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin

recursos puedan financiar proyectos laborales, por su cuenta que les reviertan unos ingresos. (www.redimif.com.gt)

Financieras

Instituciones gubernamentales y no gubernamentales que se dedican al financiamiento de proyectos individuales como de sociedades buscan la inversión de un capital inicial que obtenga intereses en un determinado período. (Diccionario Manual de la lengua Española Laorusse Editorial 2007).

Promoción de ventas

(Robbins y Coulter, 2005), lo definen como “el proceso de técnicas integradas en el plan marketing para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes acciones y estímulos enfocados a los clientes”. (Lamb, 2006), puntualiza como “un proceso sistemático con el que los ejecutivos regulan las actividades para hacerlas compatibles con las expectativas establecidas en los planes, objetivos y en las normas de desempeño”.

Mercadotecnia

El concepto de mercadotecnia consiste en la “planeación y coordinación de actividades de una empresa, donde el propósito principal es satisfacer las necesidades de clientes de la forma más eficaz para adquirir y sostener una ventaja competitiva y lograr con el tiempo los objetivos deseados” (Walker, Boyd, Mullins y Larrécheé, 2005:16).

Por otro lado Kotler y Armstrong (2001:14), consideran que la mercadotecnia es “una filosofía gerencial según la cual el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y deseos de los mercados”.

Mercado Meta

Para Kinnear y Taylor (1998), “el mercado meta son los consumidores reales y potenciales del producto o servicio. Los mercados son creaciones humanas y perfectibles, en consecuencia se pueden modificar en función de sus fuerzas superiores”. “Otro autor lo refiere como el conjunto

de compradores que comparten necesidades o características comunes, al que la compañía decide servir”.

Segmentación del mercado

Según Guiltinan, Paul y Madden (1998:81), “Un segmento de mercado está integrado por un grupo de clientes cuyas expectativas de satisfacción de un producto son similares. Para crear estos segmentos, los estudios de segmentación del mercado suelen reunir cuatro tipos de datos: necesidades o beneficios finales deseados, comportamiento de compra, medidas de valores, estilos de vida y características de clasificación. Kotler P. y Armstrong, G. (2003), indican la siguiente clasificación:

Demográficas: dividen al mercado en grupos, con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.

Psicográfica: divide a los compradores en grupos diferentes con base a su clase social, estilo de vida o características de personalidad.

Conductual: divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuesta a un producto.

Geográfica: requiere dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, ciudades e incluso vecindarios.

Competencia

Curiel L. (1995), indica que la competencia es reconocida por muchos economistas y profesionales de otras corrientes como un medio o camino idóneo para alcanzar objetivos eficientes como precios o una óptima asignación de los recursos. La competencia es un proceso dinámico en el que intervienen tanto consumidores como productores y que permite disciplinar las acciones de dichos agentes.

Generalmente se entiende la competencia como una “guerra” entre los oferentes que participan en un mercado, sin embargo las empresas pueden competir a través de una diversidad de elementos.

Si bien las empresas utilizan frecuentemente los precios o mecanismos similares, como los desarrollos tecnológicos, la publicidad, la creación de nuevos productos o la mejora de otros ya existentes (diferenciación del producto), así como los servicios al cliente, también son utilizados por las empresas como medios para obtener una posición ventajosa frente a sus rivales.

Servicio

Para Kloter y Armstrong (2001), se define como “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición y que podría satisfacer una necesidad”.

Tellis (2002), considera que “el término producto se utiliza genéricamente para referirse a cualquier bien, servicio o idea que una persona u organización ofrece a otra”.

Estrategia de precios

Según Philip, G. (1997), el precio es un factor crucial para la posición del producto o servicio, que define el mercado y la competencia. Santesmases, M. (2001), indica que hay múltiples factores condicionantes en la fijación del precio, que van desde el tipo de mercado y objetivos de la empresa. Las decisiones sobre precios incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas a:

Costos, márgenes y descuentos. Incluye el análisis de los costos de comercialización, los márgenes de beneficio a considerar y los descuentos a aplicar por cantidad, temporada, forma de pago, etc.

Fijación de precios a un solo producto o servicio. Puede fijarse, fundamentalmente, de acuerdo con tres criterios: sobre la base de costo, de acuerdo con los precios establecidos por la competencia o según la sensibilidad de la demanda de los distintos segmentos del mercado.

Fijación de precios a una línea de productos o servicios. Si lo que se persigue es maximizar el beneficio conjunto de la línea deben considerarse las elasticidades cruzadas de los distintos productos o servicios que la integran, es decir, la repercusión que tendrá la modificación del precio de cualquiera de ellos en la demanda de los restantes.

Cuando se fije el precio de los servicios ofrecidos por una institución debe de estar acorde a lo que el mercado meta desea y puede pagar, que pueda ser competitivo, además de contar con los costos y los márgenes de comercialización y la forma de pago.

Ong

Organización no gubernamental, lo cual se utiliza para identificar a instituciones que no son de la esfera gubernamental, ni son empresas cuyo fin fundamental sea el lucro.

Plaza

Por otra parte McCarthy y Perreault (2001, p. 298), consideran que la plaza “es poner los bienes y servicios en la cantidad y en el lugar adecuado cuando el consumidor lo desee”. Por ello analizar tiene su relevancia, ya que para una adecuada venta y ejecución se debe evaluar si se tiene los productos o servicios en el lugar adecuado en función de las necesidades del consumidor.

Kotler y Armstrong (2001), “establecen la importancia de definir con exactitud cuáles son los canales de distribución para los bienes de consumo, antes de dirigirse a planear las estrategias de plaza para cientos de productos o servicio”.

Estrategia de plaza o distribución

Según (Kotler y Armstrong, 2001), asegura que un canal de distribución es un conjunto de organizaciones independientes, involucradas en el proceso de poner un producto a la disposición del consumidor, para su utilización o consumo. Por otro lado McCarthy, E. y Perrault, W. (2001), refieren que: Los ejecutivos de empresas deben de tener muy en cuenta la distribución, es decir que los productos se encuentren en la cantidad y en el lugar adecuado cuando el consumidor lo solicite. Afirman, que cuando los mercados metas tienen necesidades diferentes, es posible que se requieran algunas variantes en la distribución.

Santesmases, M. (1999), indica que: El canal de distribución es el camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor. Las decisiones sobre el sistema de distribución incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas.

Promoción

Según Kotler y Armstrong (2001:53), “se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto o servicio y persuaden al cliente meta para que lo adquiera”. Y de acuerdo con McCarthy y Perreault (2001:382), la promoción es “comunicar información entre el vendedor y el comprador y otros miembros del canal para que influyan en las actitudes y el comportamiento”. Las empresas deben de comunicar información a los posibles distribuidores y a los vendedores para influir en las actividades y comportamientos de los clientes.

Según Kotler y Armstrong (2001), “Consideran además que es un conjunto de técnicas integradas en el plan anual de marketing para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y espacio, orientados a públicos determinados.

Según Santesmases, M. (1999), “la promoción es el conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto o servicio y de persuadir al mercado objetivo que compre a quien lo ofrece”, una combinación de las siguientes actividades: venta personal, publicidad, propaganda, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing directo.

Las instituciones de cobranza necesitan persuadir a sus clientes metas y para ello las estrategias de promoción que se utilicen deberán incluir actividades que comuniquen información oportuna y necesaria acerca de los méritos de sus servicios, para influir en las actitudes y comportamientos de sus clientes.

El proceso de decisión

Kotler y Armstrong (1998), señalan que el proceso de decisión para utilizar un servicio es muy similar al de compra que consta de cinco etapas: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra, y comportamiento posterior a la

compra. Aparentemente implica que los consumidores recorran las cinco etapas en todas las compras, pero en las más rutinarias pasan por alto algunas de ellas o las invierten.

Por otro lado Dubois (1998), señala que el proceso de compra hace referencia a un conjunto de etapas que se suceden, hasta llegar a la decisión final. Los convencionalismos se manifiestan a través de las costumbres y patrones de vida, que contribuyen a forjar la forma de existencia de una sociedad; en la que existe un conjunto de convencionalismos que reglamentan los comportamientos a observar en materia de regalos y fiestas.

Las clases sociales y los estilos de vida tienen influencia en la decisión de compra. Según Weber, enfatiza Dubois (1998), el estilo de vida “lo utilizan para caracterizar al status social de un grupo”. Adler, quien describe que “es un sistema de reglas de conductas desarrolladas por el individuo para atender sus objetivos en la vida”.

1.3 Planteamiento del problema

El mercado meta de “Gestión de Cobranza” no ha sido el más adecuado para tener éxito debido al poco posicionamiento en el mercado de la marca, “Gestión de Cobranza” no ha tenido la aceptación esperada, por carecer de la credibilidad deseada por las instituciones a quien se presta el servicio, la confianza que brinda es mínima para otorgarle una cartera morosa, no tiene la experiencia para demostrarla y las carteras ofrecidas son cuentas incobrables que se están recuperando a un paso lento, de rentabilidad baja, se debe buscar otro mercado más accesible al cobro y en empresas dispuestas a contratar los servicios de cobranza, donde la aceptación se vea reflejada en el cumplimiento de metas y no en un precedente de experiencias que marquen la diferencia.

Preguntas de investigación

¿Al enfocarse en el mercado informal de las cobranzas, logrará la empresa “Gestión de Cobranzas” ser rentable?

1.4 Objetivos de la práctica realizada

Objetivo General

Diseñar una propuesta estratégica de mercadeo para captar un mercado más amplio y así lograr el posicionamiento de “Gestión de Cobranza” con el fin de obtener mejores carteras de cobro e ingresos más elevados.

Objetivos específicos

1. Definir las estrategias mercadológicas que puedan ser aplicadas a “Gestión de Cobranza”.
2. Establecer mecanismos para que el cliente confíe sus carteras a “Gestión de Cobranza”.
3. Analizar los parámetros de recuperación de carteras morosas.
4. Elaborar una investigación que permita determinar las características y necesidades del mercado objetivo al que están dirigidos los servicios de cobranza, con el fin de obtener lineamientos que permitan incrementar el grado de satisfacción y así lograr un mejor posicionamiento.

1.5 Alcances y límites

El objetivo primordial de esta investigación es incursionar en el mercado informal de las cobranzas, para tener carteras de cobro sanas y accesibles a la recuperación, con el propósito de incrementar los ingresos de “Gestión de Cobranza” y lograr el posicionamiento en el mercado de la marca.

La investigación se llevó a cabo en los departamentos de Suchitepéquez y Retalhuleu durante los meses de septiembre 2013 a noviembre de 2013.

El estudio se realizó a pequeños empresarios productores de sus propios productos que venden al crédito en todos los municipios de los departamentos de Suchitepéquez y Retalhuleu, logrando entrevistar a veinte empresarios de los cuales el sesenta por ciento son del área de Suchitepéquez y el cuarenta por ciento del área de Retalhuleu.

El mayor desafío que se encontró en la investigación fue localizar a los empresarios en su empresa, por el tipo de trabajo ellos cada día realizan rutas de venta y cobro, las entrevistas en su mayoría se realizaron en el campo de trabajo de los empresarios, lo cual ayudo a tener una mejor perspectiva de cómo tienen las carteras de cobro.

Capítulo 2

2.1 Metodología aplicada a la práctica

Se utilizó la investigación descriptiva, su objetivo es determinar el estado de los problemas analizados, también ayuda a comparar la situación existente con las pautas aceptadas. Se recopiló la información a través de una serie de preguntas seleccionadas para una entrevista, utilizando como fuentes primarias a la información brindada por los pequeños empresarios productores de sus propios productos, se realizó la aplicación de datos estadísticos e información de la población que fue objeto de estudio, en este caso fueron veinte personas distribuidas estratégicamente en los departamentos de Suchitepéquez y Retalhuleu.

2.2 Sujetos de la investigación

Pequeños fabricantes de productos al crédito, que residen en los departamentos de Suchitepéquez y Retalhuleu.

Los pequeños fabricantes de productos al crédito son personas que tienen un negocio propio que fabrican sus productos, tienen su propia fuerza de venta y no necesitan un canal de distribución entre el producto y el cliente.

2.3 Instrumentos de investigación

Para recabar la información se realizó una entrevista dirigida al personal administrativo de algunas instituciones financieras y otra a los pequeños fabricantes de productos al crédito residentes en los departamentos de Suchitepéquez y Retalhuleu

Fórmula estadística que se utilizó para determinar la muestra de la población de pequeños productores que venden al crédito.

Al investigar y conocer la cantidad de pequeños productores que venden artículos al crédito, se logró contactar a 20 pequeños productores por lo que realizó un censo puesto que la población a estudiar es pequeña.

2.4 Procedimiento

Se utilizó el procedimiento siguiente para llevar a cabo la investigación:

Selección de la empresa y tema a investigar para luego realizar la investigación respectiva.

Evaluaron los ingresos de la empresa determinando que no eran los esperados al inicio del proyecto, las debilidades en el análisis FODA eran altas

El planteamiento del problema y la redacción de la pregunta de investigación.

Se establecieron los objetivos generales y específicos.

La metodología a utilizar para llevar a cabo la investigación.

Elaboración de los instrumentos a utilizar para la recolección de datos.

Desarrollar de la investigación con la aplicación de boletas de encuesta a los pequeños productores, se utilizó en la encuesta a los pequeños productores el método aleatorio simple, esto quiere decir que cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado como sujeto de estudio.

Realizar el censo a todos los participantes que se contactaron por ser una población pequeña.

Tabulación de respuestas y de allí se obtuvo los resultados para su presentación.

Con la información, se procedió a realizar las recomendaciones necesarias para mejorar los ingresos con el fin de llegar a ser competitiva dentro del ramo de las cobranzas y lograr un posicionamiento dentro del mercado.

Presentación del informe final de la investigación que contiene los resultados de la misma, los cuales se encuentran detallados en el capítulo 3 de este trabajo.

Por último se realiza la presentación de los resultados a todos los involucrados en dicha investigación.

Capítulo 3

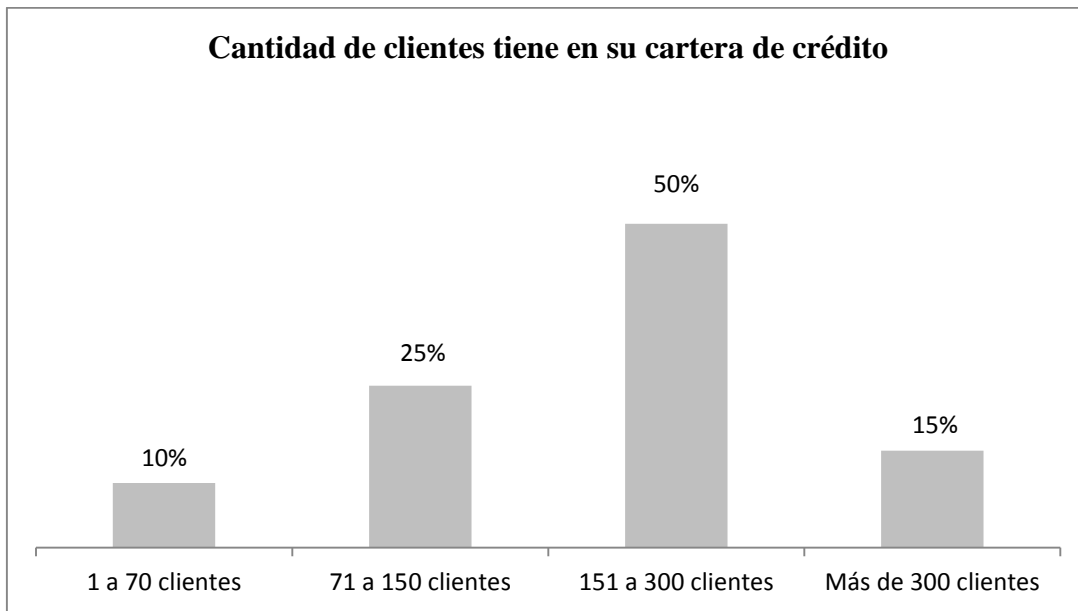
3.1 Presentación de resultados.

Cuadro No. 1

¿Cuántos clientes tienen en su cartera de crédito?

No. de personas	Respuesta	Porcentaje
2	1 a 70 clientes	10%
5	71 a 150 clientes	25%
10	151 a 300 clientes	50%
3	Más de 300 clientes	15%
Total	20	100%

Gráfica No. 1



Fuente de investigación propia

Interpretación de la gráfica No. 1

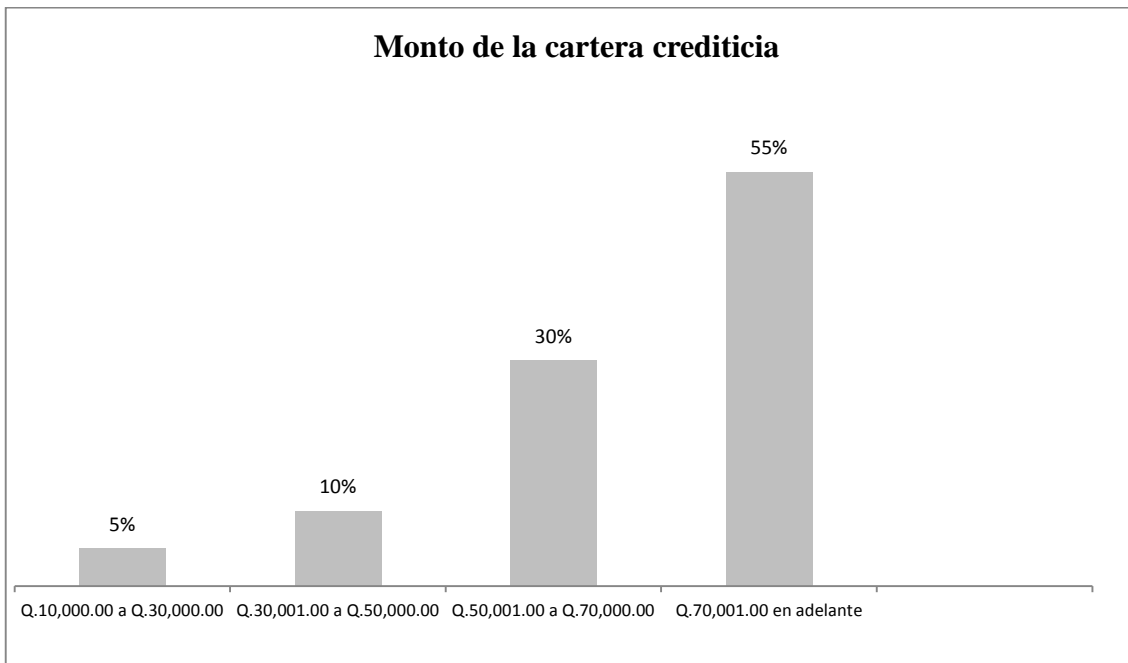
Esta gráfica muestra que la mitad de los clientes para “Gestión de Cobranza” tienen de 151 a 300 clientes en su cartera de créditos.

Cuadro No. 2

¿Cuál es el monto de su cartera crediticia?

No. de personas	Respuesta	Porcentaje
1	Q.10,000.00 a Q.30,000.00	5%
2	Q.30,001.00 a Q.50,000.00	10%
6	Q.50,001.00 a Q.70,000.00	30%
11	Q.70,001.00 en adelante	55%
Total	20	100%

Gráfica No. 2



Fuente de investigación propia

Interpretación de la gráfica No. 2

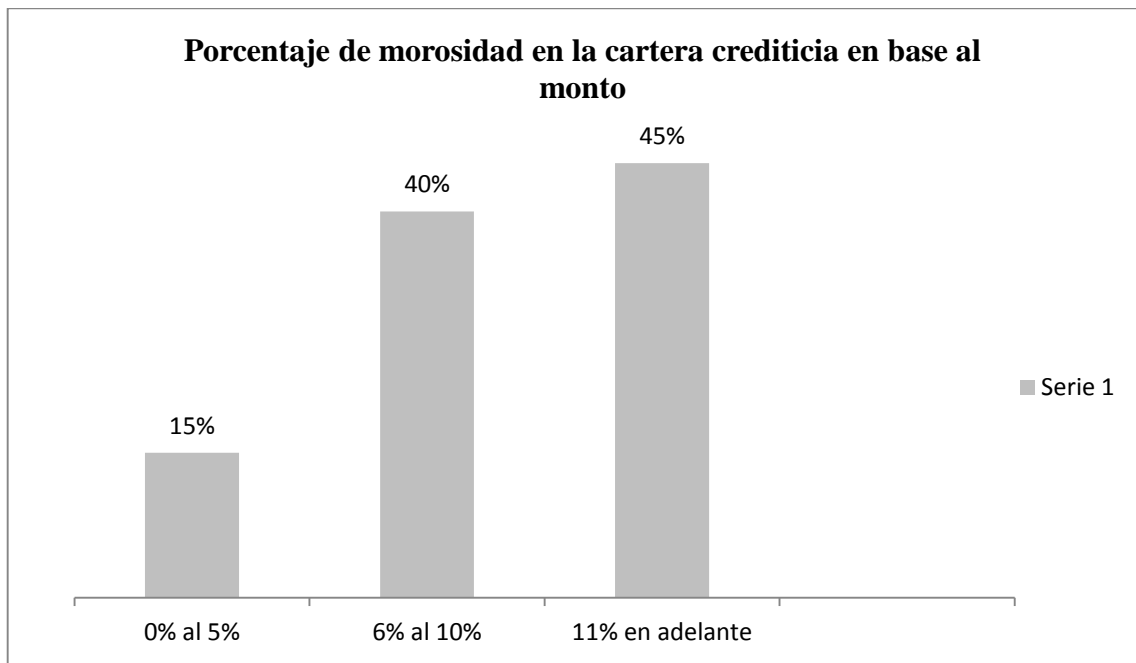
El 55 % de los clientes tienen una cartera crediticia con más de Q.70, 000.00.

Cuadro No. 3

¿Cuál el porcentaje de morosidad en su cartera crediticia en base a monto?

No. de Personas	Respuesta	Porcentaje
3	0% al 5%	15%
8	6% al 10%	40%
9	11% en adelante	45%
Total	20	100%

Gráfica No. 3



Fuente de investigación propia

Interpretación de la gráfica No. 3

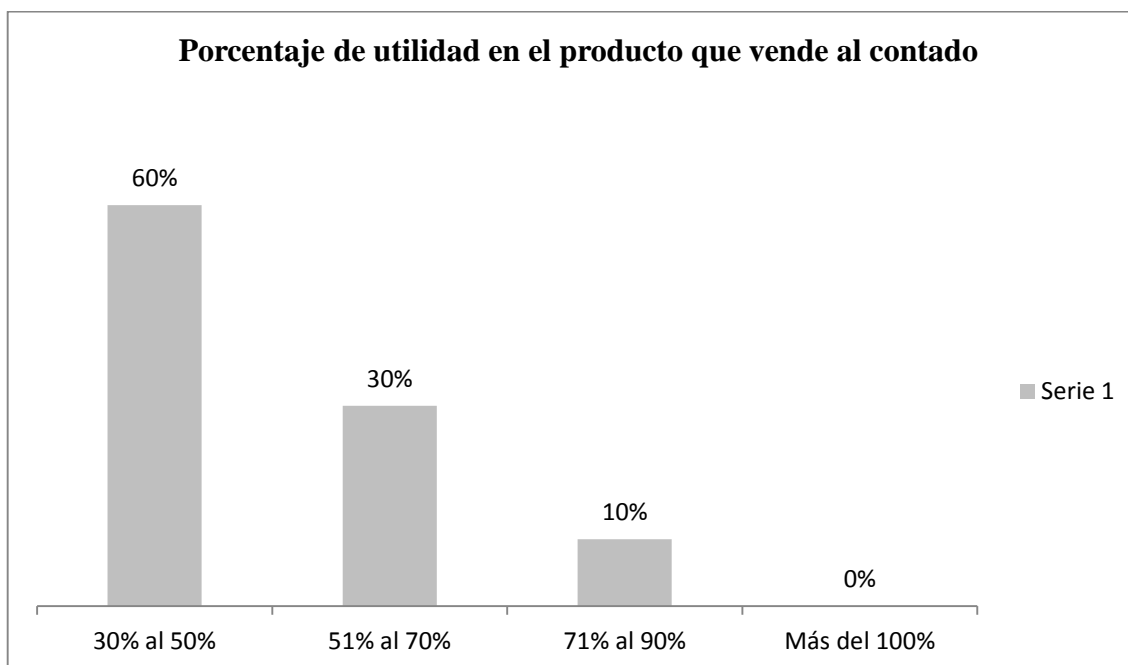
Con esta gráfica se determina que la mayor parte de los clientes tienen la mora arriba del 11% en la cartera crediticia con base al monto, lo que refleja un cartera con altos índices de morosidad.

Cuadro No. 4

¿Cuál es el porcentaje de utilidad en el producto que vende al contado?

No. de personas	Respuesta	Porcentaje
12	30% al 50%	60%
6	51% al 70%	30%
2	71% al 90%	10%
0	Más del 90%	0%
Total	20	100%

Gráfica No. 4



Fuente de investigación propia

Interpretación de la gráfica No. 4

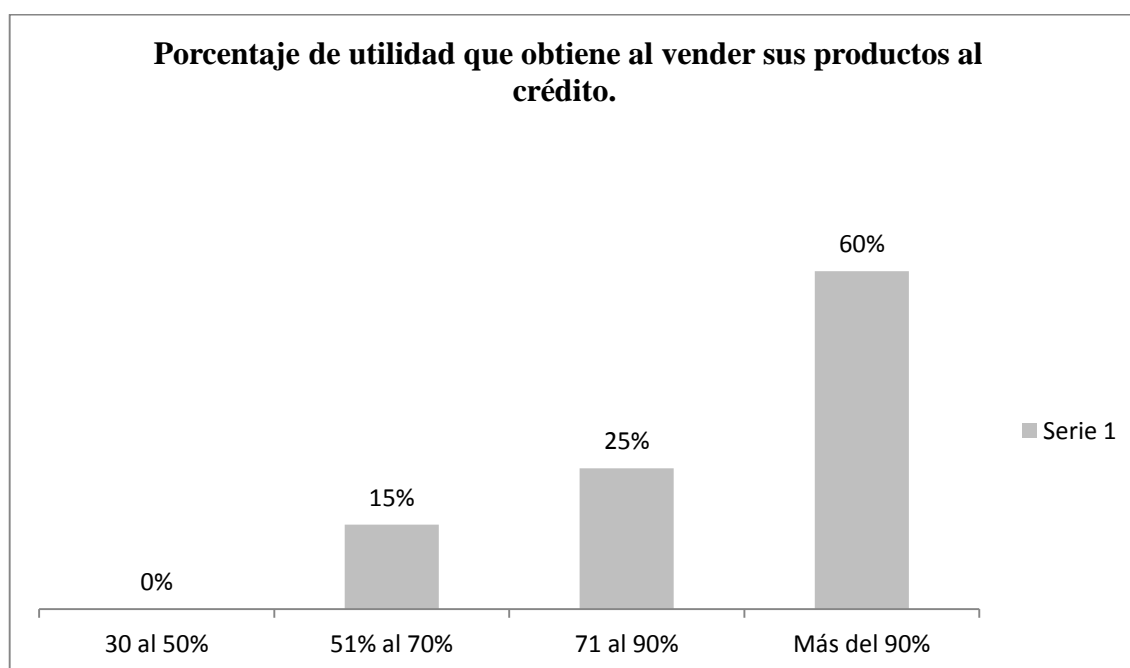
Más de la mitad de los clientes tienen una utilidad entre el 30% y 50% al vender sus productos al contado, la cual es aceptable en el mercado pero puede obtener un mejor margen de utilidades al dejar los productos al crédito.

Cuadro No. 5

¿Cuál es el porcentaje de utilidad que obtiene al vender sus productos al crédito?

No. de personas	Respuesta	Porcentaje
0	30 al 50%	0%
3	51% al 70%	15%
5	71 al 90%	60%
12	Más del 90%	25%
Total	20	100%

Gráfica No. 5



Fuente de investigación propia

Interpretación de la gráfica No. 5

El 60% de los clientes obtienen una utilidad arriba del 90% al vender los productos al crédito.

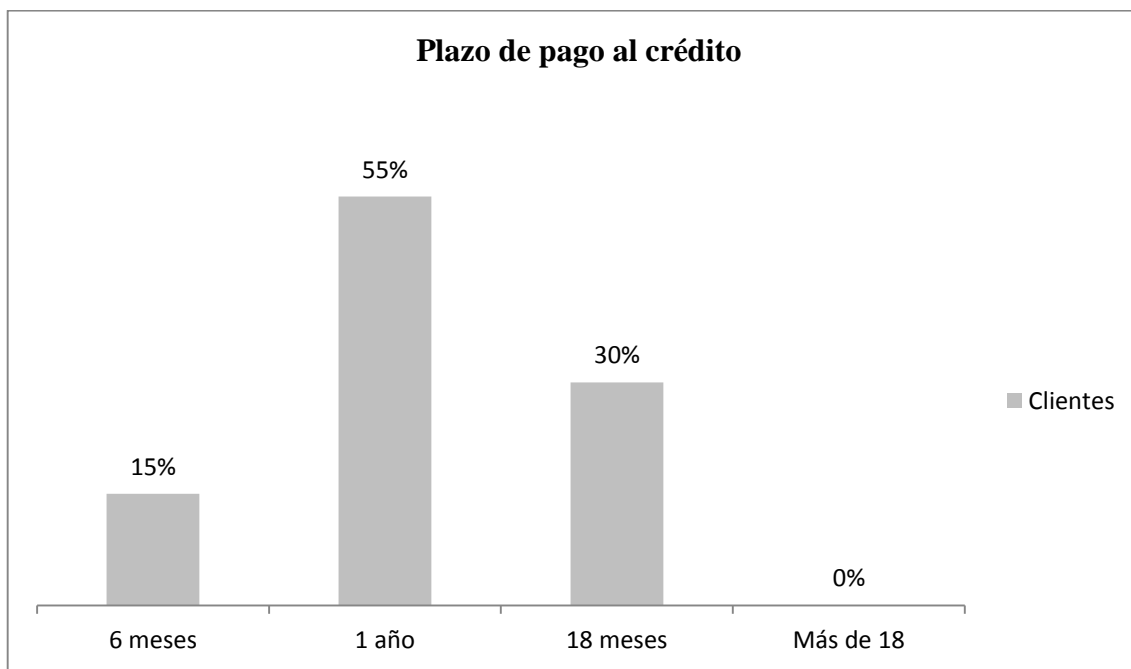
Vender al crédito es más rentable para los productores que vender al contado.

Cuadro No. 6

¿Qué plazo tienen para pagar sus clientes cuando les vende al crédito?

No. de personas	Respuesta	Porcentaje
3	6 meses	15%
11	1 año	55%
6	18 mes	30%
0	Más de 18 meses	0%
Total	20	100%

Gráfica No. 6



Fuente de investigación propia

Interpretación de la Gráfica No. 6

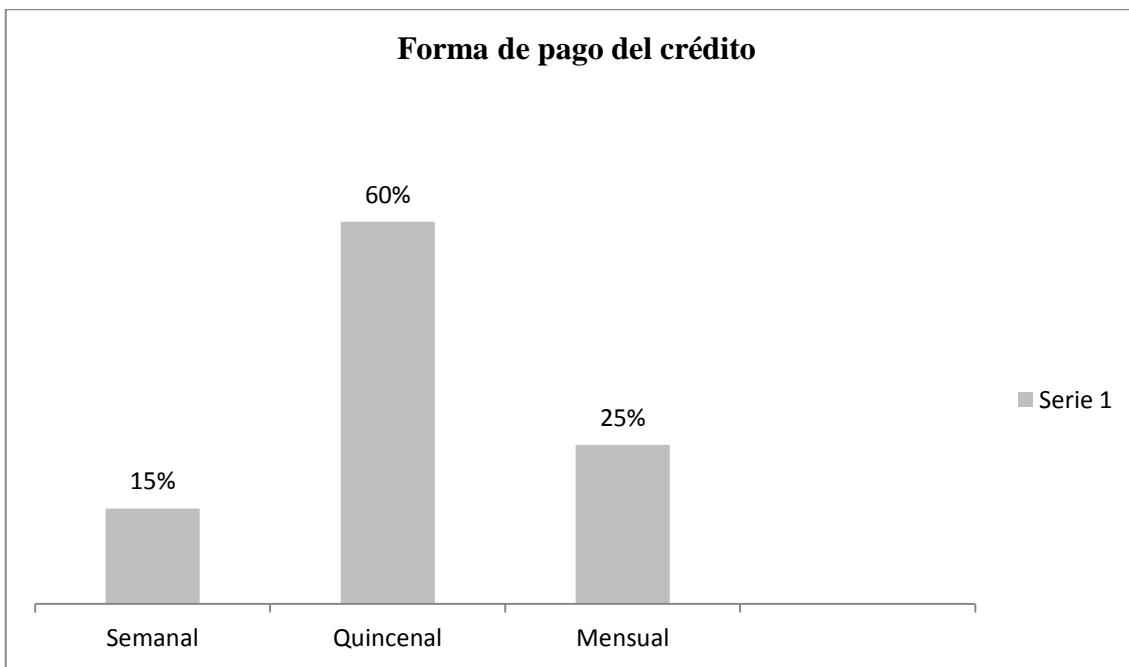
Más de la mitad de los clientes dan un plazo de 12 meses para cancelar el producto vendido al crédito.

Cuadro No. 7

¿Cuál es la forma de pago del crédito?

No. de personas	Respuesta	Porcentaje
3	Semanal	15%
12	Quincenal	60%
5	Mensual	25%
Total	20	100%

Gráfica No. 7



Fuente de investigación propia

Interpretación de la gráfica No. 7

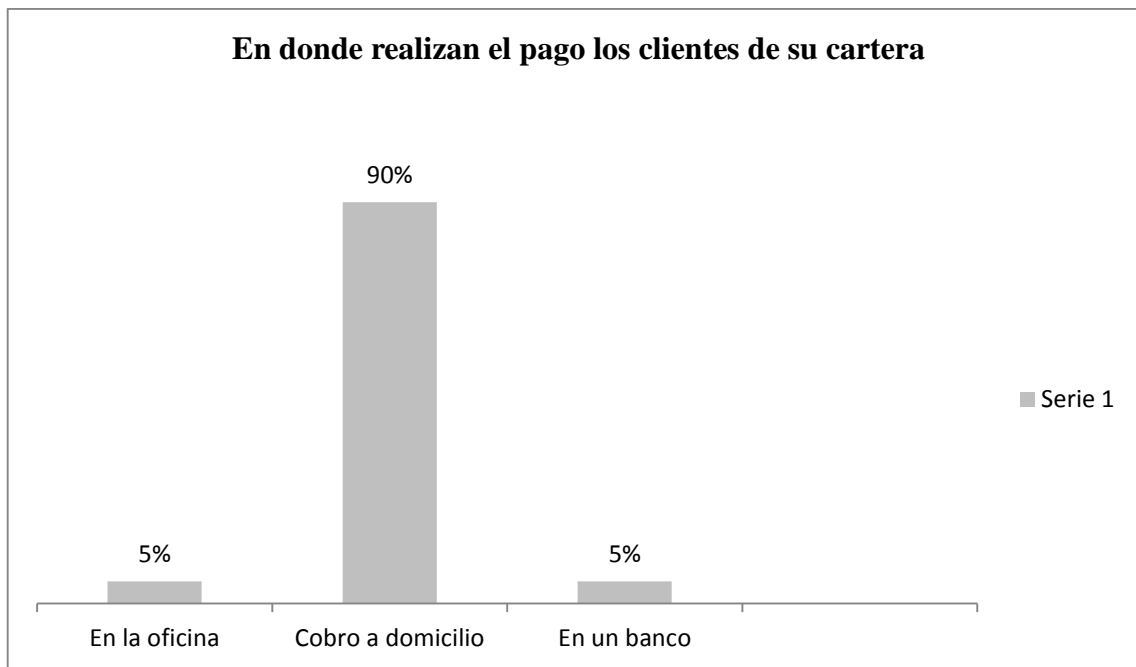
El 60% de los clientes establecen como forma de pago cada quince días y el porcentaje más bajo tiene fechas de pago cada semana.

Cuadro No. 8

¿En dónde realizan el pago los clientes de su cartera?

No. de personas	Respuesta	Porcentaje
1	En la oficina	5%
18	Cobro a domicilio	90%
1	En un banco	5%
Total	20	100%

Gráfica No. 8



Fuente de investigación propia

Interpretación de la gráfica No. 8

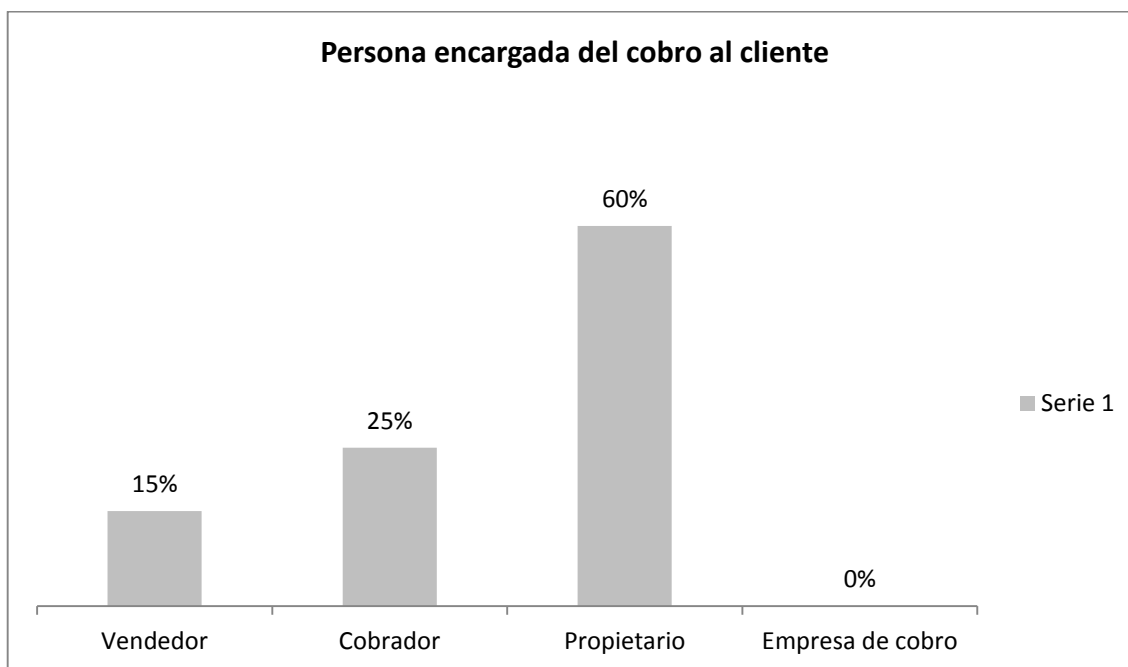
Al 90% de los clientes se le tiene que cobrar a domicilio la cuota del crédito, por la costumbre que se ha utilizado por parte de los vendedores de informarle al cliente que el cobro es domiciliar, lo cual es un plus para el vendedor de colocar el producto.

Cuadro No. 9

¿Quién realiza el cobro al cliente?

No. de personas	Respuesta	Porcentaje
3	Vendedor	15%
5	Cobrador	25%
12	Propietario	60%
0	Empresa de cobro	0%
Total	20	100%

Gráfica No. 9



Fuente de investigación propia

Interpretación de la gráfica No. 9

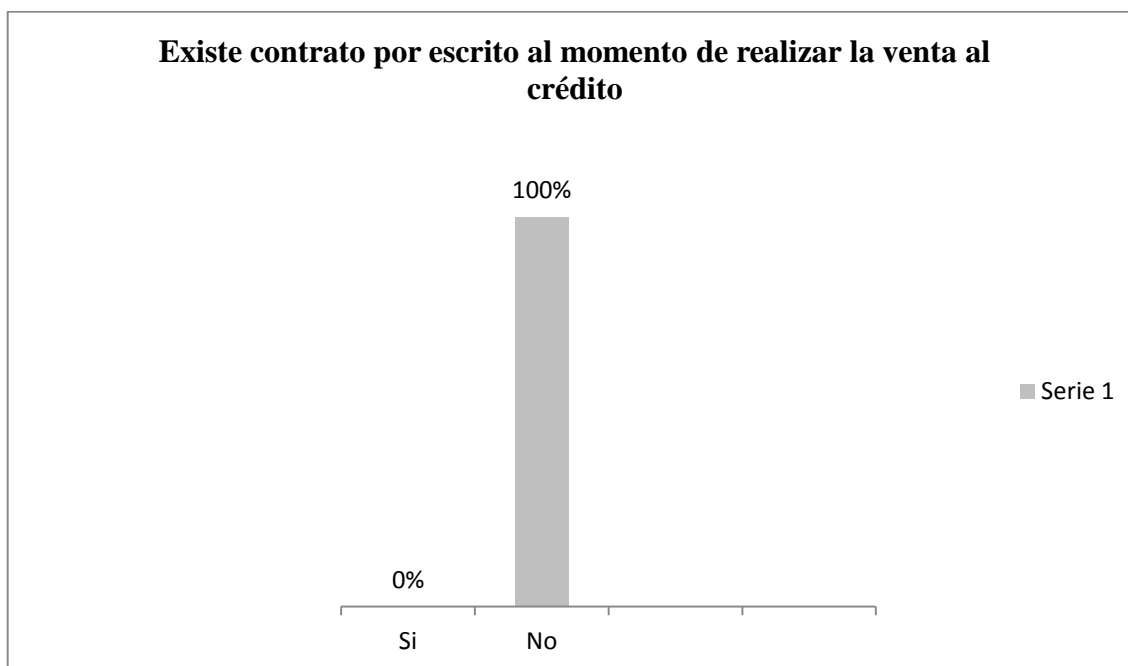
El 60% de los cobros los realiza el propietario y no existe ninguna empresa de cobros profesional que sirva como soporte cobro.

Cuadro No. 10

¿Realizan algún tipo de contrato por escrito al momento de realizar la venta al crédito?

No. de personas	Respuesta	Porcentaje
0	Si	0%
20	No	100%

Gráfica No. 10



Fuente de investigación propia

Interpretación de la gráfica No. 10

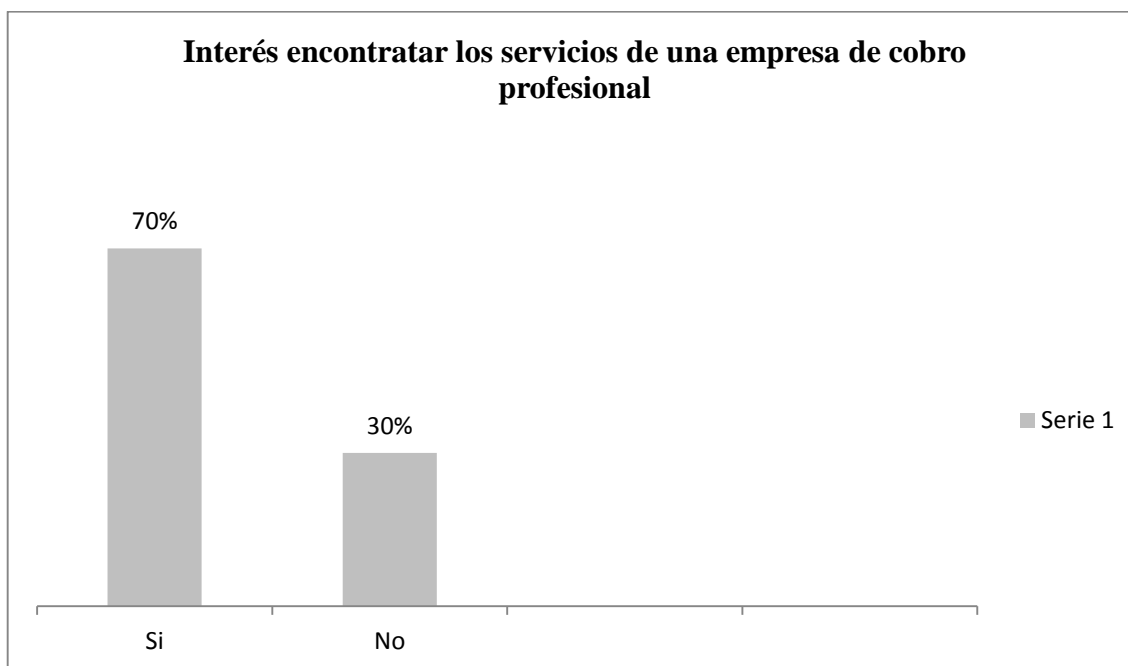
Ninguno de los encuestados realiza un documento como respaldo de la deuda adquirida por el cliente, la única garantía es la moral y la voluntad de pago, lo cual la convierte en una deuda vulnerable a caer en morosidad.

Cuadro No. 11

¿Estaría interesado en contratar los servicios de una empresa de cobro profesional?

No. de personas	Respuesta	Porcentaje
14	Si	70%
6	No	30%
Total	20	100%

Gráfica No. 11



Fuente de investigación propia

Interpretación de la gráfica No. 11

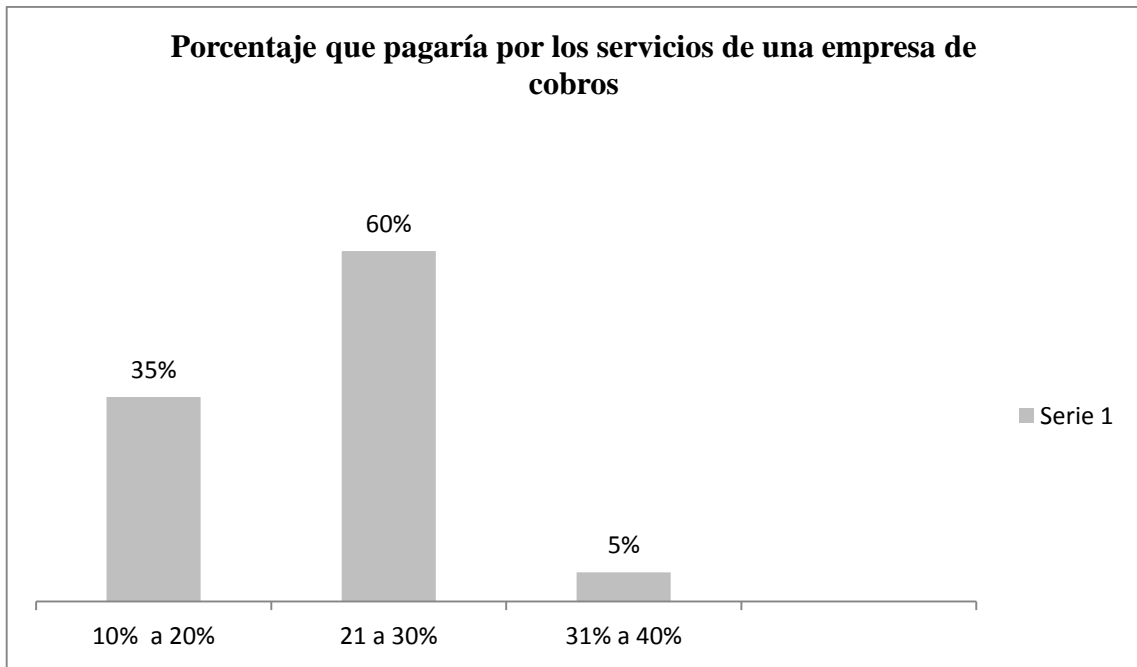
El 70% de los clientes están interesados en contratar los servicios de una empresa de cobros profesional, esto los convierte en clientes meta.

Cuadro No. 12

Si estuviera interesado en contratar los servicios de una empresa de cobro profesional, ¿Cuál sería el porcentaje que pagaría por los servicios?

No. de personas	Respuesta	Porcentaje
7	10% a 20%	35%
12	21 a 30%	60%
1	31% a 40%	5%
Total	20	100%

Gráfica No. 12



Fuente de investigación propia

Interpretación de la gráfica No. 12

El 60% de los clientes estarían dispuestos a pagar entre un 21% a un 30% en comisiones por recuperación de la cartera de créditos, es una ventaja que se debe aprovechar para optimizar las cobranzas y posicionar en el mercado la empresa.

3.2 Análisis e interpretación de los resultados

- Se logró determinar la necesidad de acaparar otro tipo de mercado,
- Existe un nicho de mercado informal de cobranza como lo son los micro empresarios que venden sus productos al crédito.
- Hay una cantidad considerable de cartera invertida en el mercado informal.
- El mercado informal no cuenta con el soporte de empresas de cobranza profesional.
- Las comisiones sobre recuperación son más altas que las que ofrecen las financieras.
- La cartera de los pequeños empresarios es más sana en cuanto a mora se refiere.
- La mayoría de los encuestados están interesados en solicitar los servicios de una empresa de cobranza profesional.
- El nuevo mercado meta para Gestión de Cobranza fue evaluado satisfactoriamente, dando a conocer que es un nicho más rentable, accesible y con más probabilidades de recuperación.

Aspectos evaluados en las áreas de mercadeo, administración y finanzas.

Mercadeo

La ubicación de Gestión de Cobranza no es un punto débil para el mercadeo, al contrario es una fortaleza, genera presencia en la región lo que otras empresas de cobranza no hacen, porque envían a los cobradores desde otra ciudad como Quetzaltenango o Ciudad de Guatemala.

En marketing una empresa debe tener una imagen que la personalice para ocupar un lugar en la mente del consumidor, durante el análisis de mercado, se pudo determinar que la institución no posee identidad propia, no es conocida por los clientes potenciales, se observó que hay un interés alto de querer contratar los servicios de Gestión de Cobranza, por lo que para el posicionamiento debe enfocar los esfuerzos en una estrategia que le permita proyectar la marca para ser diferenciada de la competencia y logre la mejor opción para los clientes, no importa si la competencia es mínima.

Es evidente que en el proceso de decisión de adquirir un servicio influyen varios factores, para lo cual las estrategias de mercadeo son de utilidad. No es simplemente colocar un anuncio

publicitario, es crear confianza y demostrar capacidad para recuperar el capital invertido con intereses de los clientes.

Administración

De acuerdo con el trabajo de campo realizado se concluye que Gestión de Cobranza es una empresa con altas oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro del ramo informal de las cobranzas.

Es importante mencionar que aunque Gestión de Cobranza no cuenta con una planificación estratégica completa sí cuenta con metas claras, con el personal capacitado y con experiencia, además de contar con los recursos necesarios para realizar el trabajo, por tal razón debe de dirigir los esfuerzos al mercado informal de las cobranzas los cuales la harán más rentable, puesto que aún no tiene un posicionamiento de mercado en las financieras de los departamentos de Suchitepéquez y Retalhuleu.

Finanzas

La fijación de metas como se mencionó anteriormente es tan importante en todos los aspectos, principalmente en lo financiero, la maximización de los recursos es un objetivo claro, la comisión de los servicios de cobranza debe ser lo suficiente para cubrir gastos y generar estos los recursos que garanticen la sostenibilidad de Gestión de Cobranza, pero también se debe considerar que estos deben estar al alcance de los futuros clientes, según se pudo determinar efectivamente Gestión de Cobranza mantiene los rangos de comisiones aceptables dentro de los futuros clientes, esto hace más deseable la propuesta de Gestión de Cobranza para el nuevo mercado.

El gasto que generará esta estrategia para el posicionamiento de Gestión de Cobranza es aceptable dentro de los gastos que maneja la empresa puesto que no se necesitan gastos altos de publicidad, los gastos serán enfocados en la presentación de la empresa a los posibles clientes de forma directa.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de solución o mejora

Dadas las conclusiones anteriores se presenta la propuesta, que consiste en incursionar los servicios de cobranzas en el sector MIPYMES, de los departamentos de Suchitepéquez y Retalhuleu, con el fin de ser más rentables, lograr una mayor aceptación para obtener un posicionamiento en el mercado de las financieras y obtener comisiones más altas las cuales generarán mayor rentabilidad para Gestión de Cobranza.

Antecedentes

Según Guiltinan, Paul y Madden (1998), el modelo económico que adoptó el mundo a partir de la década de los años ochenta, basado en el enfoque de la Economía de Mercado, con la corriente conocida como Neoliberalismo, involucró una serie de políticas, que no han logrado reducir los niveles de desigualdad en un buen número de países en desarrollo, sobre todo en África y América Latina. El esperado impacto en el desarrollo de ventajas comparativas y competitivas en esos países se ha visto frenado por la reducida inversión en capital humano-social. Además, la incipiente articulación en el tema de desarrollo estratégico empresarial nacional se ve afectada en su crecimiento, en el sector primario y secundario de la economía, lo que ha provocado una disminución de las posibilidades de empleo formal.

Los países que hasta hace unas décadas eran considerados como el modelo económico prevaleciente (sobre todo Estados Unidos y Europa Occidental), poco a poco perdieron peso ante los países asiáticos, y países emergentes que se consolidan como los nuevos centros económicos mundiales (China, India y Brasil). Hay una serie de cambios geopolíticos que han desestabilizado las alianzas continentales y regionales de países considerados en vía de desarrollo. Los efectos de ello se han dado dentro de los mismos países, como consecuencia de que políticas bilaterales e internacionales han privilegiado al sector financiero privado en conductor de fondos gubernamentales hacia la población, se desplazan a sectores sociales que anteriormente estuvieron muy involucrados en la cooperación al desarrollo.

Los pobladores que viven en países en vías de desarrollo sufren esta situación, a tal grado de no contar con los recursos necesarios para comprar sus productos o servicios al contado, necesitan endeudarse, por lo que han surgido los empresarios que cubran dicha necesidad de endeudamiento lo cual ha venido a generar las carteras crediticias y por ende la morosidad que necesita recuperarse para poder ser invertida nuevamente.

Las problemáticas actuales agudizan la situación por los repetidos cambios en los planes del Gobierno, así como la iniciativa de nuevas leyes (reforma fiscal, libre información, entre otros.) que aumentan la incertidumbre económica, social y los planes nacionales de inversión, que con frecuencia privilegian al capital financiero, descuidan los motores humanos que deben impulsar la futura productividad del país y garantizar la existencia de condiciones más equitativas. Es urgente apoyar el proceso que facilite la participación de la sociedad en la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos que propicien el desarrollo integral e incluyente.

El objetivo general de la propuesta a determinar la estratégica mercadológica, los recursos en el mercado informal de cobranzas con el fin de lograr el posicionamiento de Gestión de Cobranza en las financieras de los departamentos de Retalhuleu y Suchitepéquez, definir las características de una planificación estratégica, identificar las iniciativas que permitan generar un plan estratégico que responda a las expectativas, y analizar los procedimientos de posicionamiento.

La propuesta está encaminada a que “Gestión de Cobranza” incursione en el mercado informal de las cobranzas para lograr un posicionamiento en el mercado formal como son las financieras de los municipios de Suchitepéquez y Retalhuleu.

Se debe adoptar un enfoque viable y directo que dé lugar a un Plan de Acción a corto plazo y sobre todo, modifique en sentido positivo la situación preexistente.

Utilizar un plan estratégico de mercadeo que permita realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra Gestión de Cobranza y con ello elegir las estrategias y acciones de más

conveniencia a seguir para alcanzar los objetivos trazados por la empresa y así tener una participación más efectiva tanto en el mercado formal y el mercado informal de los servicios de cobranza.

Luego que se analizó la situación se recomienda la implementación de estrategias mercadológicas, que constituyan ingresar al mercado informal de las cobranzas y del posicionamiento en el mercado de Gestión de Cobranza con las financieras de los departamentos de Suchitepéquez y Retalhuleu, estas estrategias son:

Estrategias Mercadológicas de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que se propone se basará en la promoción de venta directa a los dueños o propietarios de la distribución y elaboración de productos al crédito.

Estrategia de Promoción

En esta sección se plantea la estrategia de posicionamiento que ayudará a diferenciar los servicios de Gestión de Cobranza ante los de la competencia, mediante la comunicación de los factores de diferenciación que tiene y sus beneficios.

Estrategia de promoción de venta

La estrategia de promoción de ventas que se establece es para persuadir al consumidor final a adquirir los servicios, en ella se determina el grupo objetivo a quien irá dirigida, el objetivo, la descripción, el desarrollo, las fechas de ejecución y la evaluación de la misma.

Grupo objetivo

Consumidores finales son aquellas personas físicas o jurídicas que adquieren, utilizan o disfrutan, productos, servicios, actividades o funciones, cualquiera que sea la naturaleza pública o privada, individual o colectiva de quienes los producen, facilitan, suministran o expiden, para su consumo final o definitivo.

Objetivo de la estrategia

Motivar la utilización de los servicios de Gestión de Cobranza, por la recuperación a corto de plazo del crédito en mora.

Descripción de la estrategia

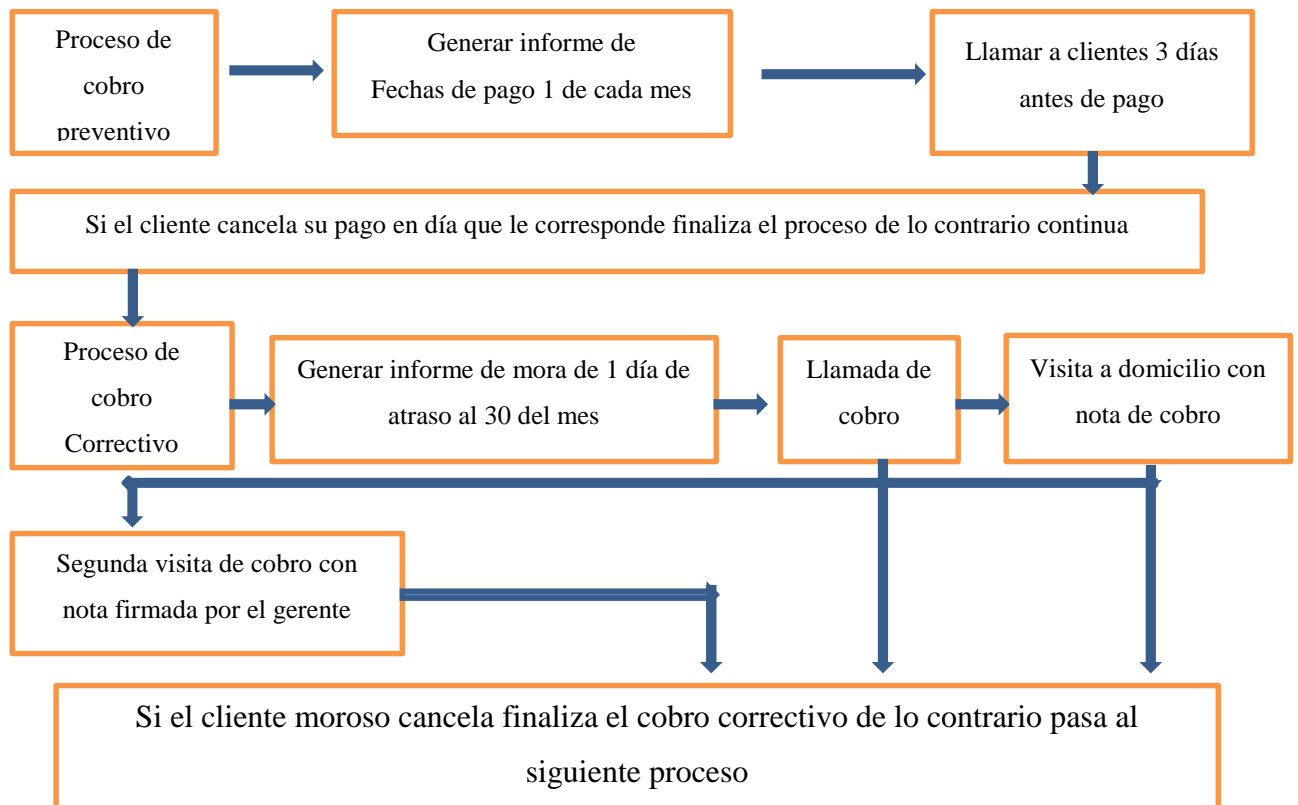
Los encargados del área del mercadeo de “Gestión de Cobranza” proporcionarán la información detallada de los tiempos de recuperación del capital, interés, mora y demás costos invertidos en el crédito moroso, así como las estrategias o técnicas de recuperación de morosidad, las herramientas y capacidad del personal profesional para lograr dichos objetivos.

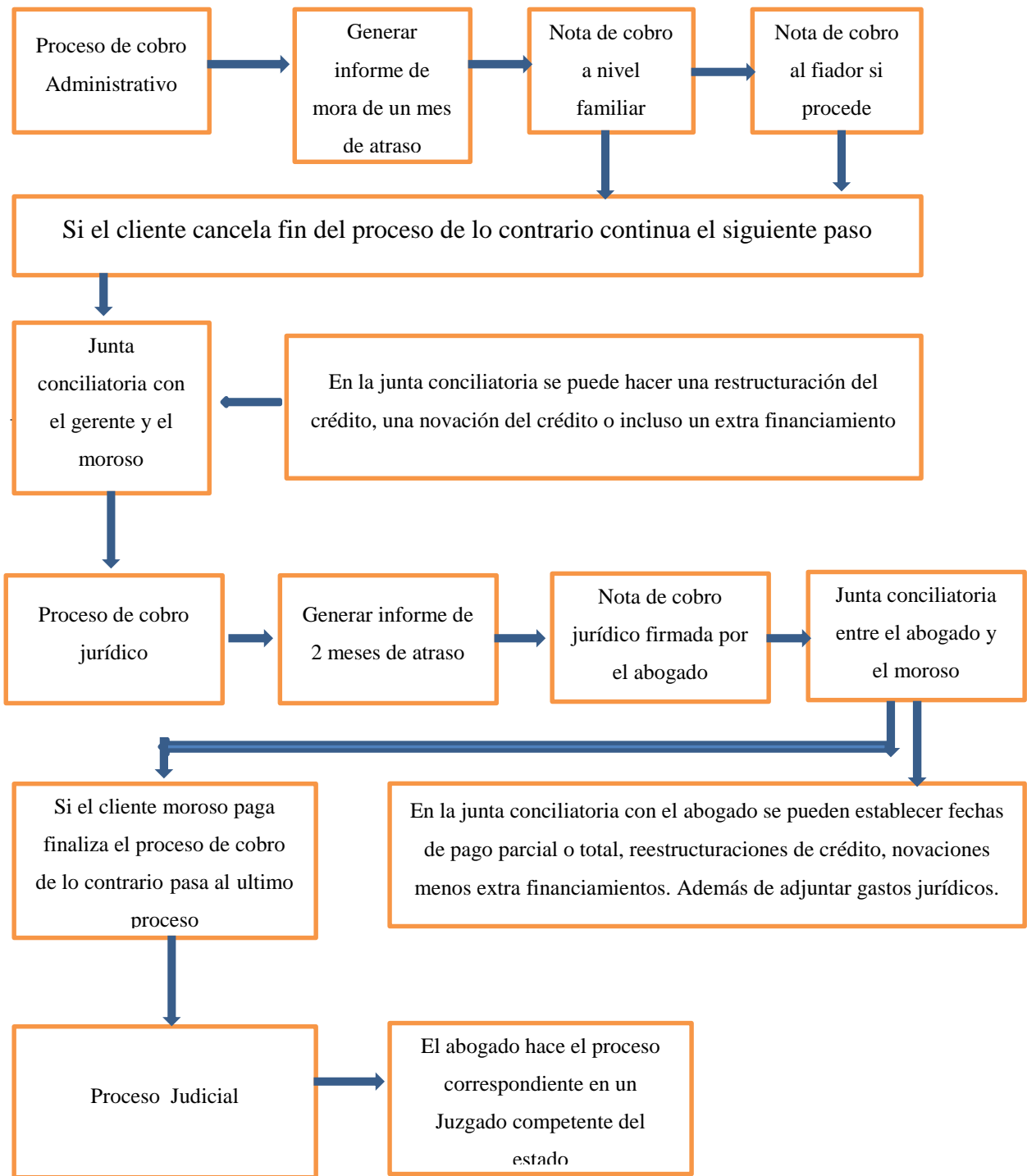
Desarrollo de la estrategia

Al desarrollar la estrategia de recuperación de carteras morosas, se presenta el flujograma de cobro a partir de un día de atraso y se detalla el concepto y actividades de cada paso en el proceso de cobro.

Flujograma

Proceso de cobro de la empresa Gestión de Cobranza





Proceso de cobro preventivo

Para este proceso se recomienda que se estipulen fechas de pago del cinco al ocho de cada mes, esto ayudará a tener un control en cuanto a las fechas de pago y será factible recuperar los créditos en fechas de ingresos para los clientes como quincena y fin de mes. Todo el proceso preventivo se hará con llamadas telefónicas de la oficina de la empresa “Gestión de Cobranza”.

Generar informe de fecha de pago el uno de cada mes

Este informe será proporcionado por el propietario de la cartera de créditos, y será actualizada por la secretaria ejecutiva cada mes donde se ingresaron los nuevos clientes y se quitarán los clientes que ya cancelaron, también se actualizarán los saldos de cada cliente.

Llamar a clientes 3 días antes de cada fecha de pago

Esta llamada preventiva la realiza la secretaria ejecutiva desde la oficina, recordando al cliente su fecha de pago y agradeciendo el poder mantenerse al día en su crédito si fuera el caso del cliente. La llamada no durará más de un minuto, por ser solo un recordatorio, a menos que el cliente desea saber alguna información adicional.

Proceso de cobro correctivo

Este proceso ayuda a corregir el rumbo del crédito, porque se realiza a partir del primer día de atraso del cliente, con el fin de que el crédito no se convierta en riesgoso y difícil de recuperar, en este proceso se incluyen notas de cobros firmadas por el cobrador, por la secretaria ejecutiva y por el gerente.

Generar informe de morosidad de un día de atraso al 30 de cada mes

En este informe se refleja el crédito que no ha cancelado durante el mes, esto ayudará a darle continuidad al cobro domiciliario, enfocándose en que el crédito no pase de este mes sin pagar la cuota correspondiente, por el contrario el cliente acumularía dos cuotas atrasadas lo cual lo convertirá en un cliente en riesgo.

Llamada de cobro

A diferencia de la llamada preventiva esta llamada es para cobrarle directamente al cliente, la hace la secretaria ejecutiva recordarle que ya esta atrasado y que es necesario que se ponga al día, los tiempos se pueden negociar, desde ese mismo día de la llamada la cual se hace al día siguiente de su fecha de pago, también se puede negociar el pago al día siguiente y la ultima negociación será tres días después de su fecha de pago sin excepción.

Visita a domicilio con nota de cobro

Esta visita es efectuada luego de no haberse cumplido la fecha de pago acordada vía telefónica, la visita la realiza el cobrador, adjuntándole una nota cobro indicándole su atraso, el monto a pagar, los gastos que genera su atraso, animándole a evitarse problemas de cobro domiciliario, la nota es firmada por el departamento de cobros. Es importante escribir en la carta la fecha sugerida de pago, esta fecha no debe ser mayor a tres días después de ser recibida la carta de cobro por el cliente moroso.

Segunda visita a domicilio con nota de cobro firmada por el gerente

En esta segunda visita se menciona la primer carta justificando que es la segunda vez que se envía una carta de cobro la cual debe ser firmada por el gerente de “Gestión de Cobranzas”, donde se mencionan los gastos que ha generado su atraso, el mal record crediticio que esta generando y los problemas que puede evitarse al cumplir con su fecha de pago acordada. La nota de cobro debe llevar como fecha límite cinco días después de haberla recibido el cliente moroso.

Proceso de cobro administrativo

El proceso de cobro administrativo inicia a partir de siguiente mes después del atraso del cliente luego de haberse realizado el cobro correctivo, aquí se involucran el gerente, el cobrador, familiares de moroso, fiadores (si lo hubiera) y el cliente moroso, con la finalidad de presionar al moroso para ponerse al día en su deuda. En este proceso se llegan a acuerdos bilaterales en donde se puede reestructurar el crédito, una reestructuración se hace bajando la cuota de pago y subiendo el tiempo, se realiza un análisis de capacidad de pago donde el cliente moroso no vuelva

a caer en morosidad. La reestructuración es utilizada en última instancia, puesto que el objetivo es que el cliente se ponga al día lo más pronto y no vuelva a atrasarse.

Generar informe de mora de un mes de atraso

Este informe es realizado por la secretaria ejecutiva, con el fin de identificar a los clientes morosos que pasan al proceso de cobro administrativo y coordinar los procesos correspondientes para realizar las juntas conciliatorias.

Nota de cobro a nivel familiar

El objetivo de esta nota de cobro es que la familia este enterada y se involucre en el cobro, no es necesario tener los datos del familiar, pero si entregar la nota a un familiar donde especifique los días de atraso, el monto y los problemas que pueden ocasionarle el no pagar el crédito.

Nota de cobro al fiador (si procede)

Esta nota va dirigida al fiador, haciéndole ver el atraso del crédito, el monto y los problemas que están ocasionando a su persona el hecho de que el deudor no esté al día en el crédito. Esto creará una presión más al deudor para comprometerse a pagar.

Junta conciliatoria con el gerente y el moroso

En esta junta o reunión el gerente tratará de llegar a un acuerdo de pago en los próximos 5 días como máximo para lograr recuperar el crédito en forma parcial o total, el objetivo es hacer que el crédito tenga movimiento a favor para recuperarlo. También se le hace mención al deudor los problemas legales en que incurrirá el no cumplir con el convenio en esa junta conciliatoria la cual es la última oportunidad para que el caso sea trasladado al departamento jurídico, el cual será asignado a un abogado quien cobrará sus servicios profesionales los cuales se le incrementarán en su deuda.

Proceso de cobro jurídico

En este proceso interviene el abogado designado, el cual realizará su trabajo bajo un convenio de pago que va relacionado con la recuperación del crédito, el abogado informará por medio de nota de cobro judicial al deudor moroso que ha iniciado el proceso jurídico de su contra por el atraso.

Generar informe de dos meses de atraso de la cartera morosa

Este informe servirá como una fuente de información para iniciar el proceso del cobro jurídico, luego de haber terminado el proceso administrativo y no tener ningún resultado, en el informe se detalla los días de atraso y monto a cancelar, además se adjunta el gasto de los servicios profesionales del abogado.

Nota de cobro jurídico firmada por el abogado

En esta parte inicia el proceso de cobro jurídico por parte del abogado, él se encarga de realizar la nota de cobro judicial, donde describe el inicio del proceso judicial y las consecuencias que conllevan dicho proceso, también el monto a pagar y los gastos por servicios profesionales, los cuales son cargados al deudor moroso, dando oportunidad de detener el proceso si el cliente está dispuesto a pagar el crédito en un tiempo no máximo de cinco días después de haber recibido la notificación. Esta nota es entregada por el gerente acompañado del cobrador de dicha cartera.

Se programará con anticipación una cita con el propietario de la cartera crediticia, para presentar los lineamientos en cuanto al tiempo de recuperación del crédito moroso, dicho tiempo va a depender de los días de atraso que refleje el crédito basado en el perfil que presente el moroso.

Junta conciliatoria entre el abogado y el deudor moroso

Esta es la última junta conciliatoria con el cliente moroso, dando como ultimátum un acuerdo de pago para la recuperación del crédito parcial o total, si no se logra un acuerdo o el cliente no cumple con las fechas de pago las cuales quedan a discreción del abogado en un lapso no mayor de 15 días, el proceso pasa a un juzgado competente de la ciudad.

Proceso Judicial

En este proceso intervienen el abogado como representante legal de la empresa, un juez competente y el deudor moroso, donde el proceso lo realiza el juzgado competente y supervisado por el abogado para darle el trámite correspondiente.

Todo este flujograma de cobro será utilizado correctamente y en los tiempos estipulados para darle el proceso de cobro eficiente que logre la recuperación inmediata del crédito moroso, cada proceso trabajará con la idea de que el caso no sea trasladado al siguiente proceso, para realizar el cobro efectivo y tener resultados a corto plazo.

Esta secuencia de cobro se adoptará en las carteras activas que se le otorguen a “Gestión de Cobranza” que estén al día para iniciar con el proceso de cobro preventivo. Las carteras morosas que se le asignen a “Gestión de Cobranza” para su recuperación iniciaran con el proceso de cobro correctivo hasta llegar al proceso de cobro judicial.

Reglamento de proceso de cobro

- 1 El cobro a domicilio solo lo puede realizar el cobrador, con la debida identificación de la empresa.
- 2 Al recibir dinero en efectivo el cobrador debe extender un recibo por el monto recibido, el mismo día de cobro, estos recibos son proporcionados por la empresa de cobranza el cual lleva una copia, la original para el cliente y la copia para la empresa de cobro.
- 3 El cobrador no debe de tener más de Q.1,000.00 en efectivo de la cobranza por razones de seguridad, deberá efectuar el depósito al banco del sistema asignado.
- 4 Al final del día el cobrador debe cuadrar recibos contra boletas de deposito.
- 5 Si el registro de cobros en los recibos no cuadra con las boletas de deposito, el cobrador es el responsable del descuadre, cancelando la diferencia de su propio dinero.
- 6 El cobrador deberá cubrir su ruta a totalidad, con la finalidad de optimizar el recurso y lograr los objetivos de cobranza semanal y mensual.
- 7 Al momento de entregar una carta de cobro debe llevar una copia para que el cliente la firme y se pueda archivar, esta gestión facilitará el cobro al siguiente proceso de cobro.

Depósitos bancarios de cobro a domicilio

Al realizar el estudio correspondiente se ha determinado que el banco a utilizar para realizar los depósitos de cobro es el Banco de Desarrollo Rural “Banrural”, por su presencia en todos los municipios de Suchitepéquez y Retalhuleu, se realizará un convenio con este banco para que los depósitos de cobro sean recibidos sin esperar un turno, esto facilitará al cobrador el depósito reduciéndole el tiempo de espera para realizarlo, lo cual ayudará a cumplir con su ruta de cobro en el sector asignado.

Garantía que respalda la cartera de cobros

Para proteger la cartera crediticia del cliente, es importante crear un convenio entre “Gestión de cobranza” y el dueño de la cartera de cobros, este convenio debe extenderse en un documento legal que satisfaga ambas partes, pero sobre todo las demandas del propietario de la cartera para salvaguardar su capital de inversión. “Gestión de Cobranza” debe estar en la buena disposición de acceder a firmar este documento a través de su representante legal o propietario para crear una excelente imagen de compromiso hacia la otra parte, lo cual creará un vínculo de confianza y ayudará a facilitar la relación de servicios profesionales brindados por “Gestión de Cobranza”.

Porcentajes por comisiones por cobranza

Se dará a conocer el porcentaje por recuperación del crédito moroso el cual estará entre el 15% y 30%, el porcentaje dependerá del tiempo el cual se describe a continuación:

15% de 1 a 30 días de atraso

20% de 31 a 60 días de atraso

25% de 61 a 90 días de atraso

30% de 91 en adelante.´-

Tiempos para la recuperación del crédito:

De 1 a 30 días de atraso, 15 días para recuperarlo.

De 31 a 60 días de atraso, 30 días para recuperarlo.

De 61 a 90 días de atraso, 60 días para recuperarlo.

De 90 días en adelante, 75 días para recuperarlo.

Los días se empezarán a contar a partir del primer contacto con el cliente, cuando se habla de recuperarlo se refiere a que el moroso ponga al día el crédito, que abone una cuota total o parcial o que le dé movimiento a la cuenta atrasada, al empezar a realizar dicho movimiento se utilizará una herramienta de recuperación que se conoce como restructuración de crédito o novación del capital atrasado cuyo objetivo lleva a facilitarle al moroso el pago del crédito en su totalidad.

Fecha de ejecución

En el mes de junio 2014, se concertarán las citas previas con los propietarios de carteras crediticias, la cita se realizará en el Hotel Gran Karmel en el municipio de Santa Cruz Muluá, Retalhuleu, en el Salón de eventos especiales. La evaluación de esta estrategia se debe realizar en el mes de julio del mismo año.

Presupuesto

Cuadro No. 13

Descripción del gasto	Costo
Impresión de las invitaciones	Q150.00
Combustible para entrega de invitaciones	Q1,200.00
Reservación de Salón	Q700.00
Refacción	Q800.00
Almuerzo	Q3,275.00
Total	Q6,125.00

Evaluación de la estrategia de promoción de ventas

Concluida la promoción de ventas, se realizará un estudio para evaluar el impacto que obtuvo la promoción y verificar el seguimiento que se le dio a los clientes potenciales, verificar si todos los invitados asistieron a la presentación, de no haber contado con la cantidad esperada de clientes potenciales se procederá a la visita a domicilio por medio de una venta directa.

Factibilidad del proyecto

De acuerdo al estudio realizado se identificaron 35 pequeñas empresas dedicadas a vender productos al crédito en los departamentos de Suchitepéquez y Retalhuleu, de las 35 empresas se lograron contactar 20 empresas las cuales hacen un 57 % del mercado potencial. Este mercado potencial cuenta con 3750 créditos promedio, estos clientes reflejan un capital invertido de Q5, 500,000.00 promedio.

El 70% de las empresas entrevistadas mostraron interés en contratar los servicios de una empresa de cobranza, lo cual reduce la cantidad a Q.3, 850,000.00 en un promedio de clientes de 2,625.

El 60% de estas empresas están dispuestas a pagar entre el 20% y 30% de comisión por la recuperación de su cartera en mora, este es el porcentaje más atractivo para “Gestión de Cobranza” el cual representa Q.2, 310,000.00 en un promedio de clientes de 1575; los cuales generarían un utilidad si se cobrara un porcentaje promedio del 25% de Q577, 500.00.

De este mercado potencial “Gestión de Cobranza” solo puede atender el 75% de este mercado , debido a que se cuenta con tres cobradores los cuales tienen la capacidad de visitar 15 clientes diarios, haciendo un total de 1,170 si se trabajan 26 días al mes los cuales generan una comisión por cobranza promedio de Q433,125.00.

Al realizar la selección de los clientes el enfoque será en los créditos con montos altos esto aumentará la utilidad puesto que la que se presenta es un promedio.

Monitoreo y evaluación

La función del monitoreo y la evaluación, deberá ser el suministro continuo, estructurado y planificado de informaciones entre las instancias de decisión importantes a todos los niveles, las unidades ejecutoras de los proyectos o comisiones de trabajo y los grupos destinatarios a quienes se pretende beneficiar con la ejecución y puesta en marcha de las estrategias, estas deben ejercer funciones específicas sobre la conducción de los proyectos (suspensión, corrección de la ejecución, ajustes de la planificación, interrupción del proyecto) y generar informes de avance, informes especiales o finales, que sirvan de base para la evaluación interna o externa.

La finalidad de la revisión y el cuestionamiento constante de los objetivos y estrategias tienen que servir para mejorar sobre la marcha el trabajo de equipos integrados para cada actividad y no para ejercer un control estricto sobre los colaboradores de los programas y proyectos. El monitoreo y evaluación ayudan a determinar ser más amplios, si se puede ser mejor, mejorar la relación costo – beneficio, lograr más con los mismos recursos o lograr lo mismo con menos recursos. El monitoreo y evaluación debe ser un instrumento para motivar el aprendizaje en forma continua.

En la práctica significa identificar los logros obtenidos con relación a los previstos sobre la base de lo que se efectúa una valoración acerca de cómo habrá que actuar frente a las discrepancias comprobadas, es decir como habrá que conducir la gestión de los proyectos o actividades. En principio se debe reconocer que esto sólo será posible cuando todos los objetivos e intereses son conocidos por todos los involucrados y se ven reflejados en la planificación.

Síntesis final

Las instituciones dedicadas a servicios de cobranza son organizaciones que tienen que distribuir la responsabilidad entre los miembros del grupo de trabajo, conocer las relaciones necesarias, la dirección que debe tomar cada integrante el grupo para que puedan llevar a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo y el control de las actividades que este acorde a los planes de la empresa.

En conclusión los hallazgos en la institución con base al estudio efectuado determino que la administración es una actividad que logra combinar los esfuerzos técnicos, humanos y de personalidad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en recursos útiles y efectivos. Es más retadora, amplia, exigente, crucial y sutil de todas las actividades humanas.

En las instituciones de servicio de cobranza se considera que la actividad administrativa en resumen consiste en coordinar esfuerzos individuales para lograr un propósito común, que en forma aislada no sería posible alcanzar. Esto significa que a la administración le corresponde establecer y operar los mecanismos y sistemas que permiten el mejor aprovechamiento de los

resultados, a fin de aplicarlos al desarrollo de las fuerzas productivas y a la generación de satisfacción.

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas por los gerentes profesionales. En la investigación realizada se determinó la implementación para facilitar la labor en general de las empresas de servicio de cobranza los siguientes rubros:

1. Planificar: es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlo. Comprende:
 - a) Establecer los objetivos de la empresa.
 - b) Desarrollar premisas acerca del medio en el cual han de cumplirse.
 - c) Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos.
 - d) Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones.
 - e) Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

2. Organizar: es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros, para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.

3. Suministrar el personal y administrar los recursos humanos en el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y la administración de los recursos humanos implican también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos.

4. Guiar y la influencia interpersonal es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y

armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (designado también como dirigir y actuar).

5. Controlar es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Este implica:
 - a) Establecer metas y normas.
 - b) Comparar el desempeño medio contra las metas y normas establecidas.
 - c) Reforzar los aciertos y corregir las fallas.

Para que el proceso administrativo se ejecute en forma coincidente y continua, la presente propuesta plantea las políticas de la empresa como objetivos primordiales.

El proceso administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación, se concluye que la planificación debe preceder a la actividad de organizar y el controlar debe seguir a las demás funciones.

Conclusiones

1. Para el desarrollo de una empresa que se dedica a la recuperación de carteras morosas, tiene como necesidad implementar estrategias de marketing que respalden y amplíen el posicionamiento de una institución a los servicios de esta naturaleza.
2. Es primordial que “Gestión de Cobranza” preste sus servicios al mercado informal, este le dará beneficios a corto plazo que le ayudarán a mantener sus funciones dentro del mercado, mientras logra posicionar su marca.
3. Con base a los resultados obtenidos, se efectúa la elaboración de la propuesta de diversificación en los servicios de “Gestión de Cobranza”, con el fin de incursionar en el mercado de pequeños productores que venden productos al crédito.
4. La principal ventaja competitiva de la empresa es el servicio profesional a corto plazo para recuperar capital moroso, lo cual le ayudará a lograr prestigio y confianza para posicionarse en el mercado.

Recomendaciones

1. Es necesario implementar la estrategia de marketing a los pequeños productores que venden artículos al crédito, para acaparar el mercado informal el cual no ha sido explotado por ninguna otra empresa de cobranza dentro de la región donde se realizaron los estudios.
2. Con base a los resultados obtenidos en la investigación de campo dentro de los dos departamentos de estudio, debe considerarse la implementación de incursionar en el mercado informal de las cobranzas, acaparando el mercado informal el cual aún no ha sido explotado por ninguna empresa de cobranza en la región.
3. Para poder lograr un posicionamiento de marca en el mercado, es importante tener experiencia y referencias que marquen los buenos resultados obtenidos en el pasado, si a una empresa de cobranzas se refiere, puesto que las instituciones financieras requieren la capacidad y confiabilidad para otorgar sus carteras morosas y esa capacidad y confiabilidad sola la pueden respaldar la experiencia.
4. Finalmente se recomienda mantener en constante capacitación al personal, porque de ellos depende la eficiencia con que se recuperen las carteras morosas, tener el personal adecuado con experiencia y capaz de lograr las metas propuestas por la administración.

Referencias bibliográficas

1. Cohen W. (2005) *Plan de Mercadotecnia*, Tercera Edición México: CECSA
2. Kotler P. y Armstrong, G. (2001) *Fundamentos de Mercadotecnia* 5ta. Ed. México: Prentice Hall.
3. Kloter P. y Armstrong G (2003) *Fundamentos de Marketing* Sexta edición. México: Pearson Educación.
4. Koontz H. y Wehrich H. (1998) *Administración: una perspectiva global*, 11 ed. México. McGraw-Hill/Interamericana de México.
5. Lamb M. (2002) *Marketing* 6ta. Edición. D.F. Thomson México.
6. Larousse (2007) *Diccionario de la Lengua Española*, S.L. España.
7. McCarthy E. y Perreault W. (2001) *Marketing. Un enfoque global* 13a. Edición México: McGraw Hill.
8. Mullins J., Walker O., Boyd C. y Larreche J., (2007) *Administration de marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*, 5ta Edición México: McGraw-Hill.
9. Philip G. (1997) *Mercadotecnia* 6ta. Edición, México D.F. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
10. Reyes A. (1982) *Administración de Empresas*, México, D.F. Edit. Limusa.
11. Santesmases M. (1999) *Marketing Conceptos y Estrategias*. 4ta. Edición, España: Ediciones Pirámides.
12. Tellis, G. (2002) *Estrategias de Publicidad y Promoción*, 1ra. Edición España: Orymu S.A.
13. www.wikipedia.org
14. www.redimif.com.gt

Anexos



Instrumento 1

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

CENSO DIRIGIDO

A PEQUEÑOS EMPRESARIOS QUE VENDEN ARTICULOS AL CREDITO

1. ¿Cuántos clientes tiene en su cartera de crédito?

1 a 70 clientes	
71 a 150 clientes	
151 a 300 clientes	
Más de 300 clientes	

2. ¿Cuál es el monto de su cartera crediticia?

Q.10,000.00 a Q.30,000.00	
Q.30,001.00 a Q.50,000.00	
Q.50,001.00 a Q.70,000.00	
Q.70,001.00 en adelante	

3. ¿Cuál el porcentaje de morosidad en su cartera crediticia en base a monto?

0% al 5%	
6% al 10%	
11% en adelante	

4. ¿Cuál es el porcentaje de utilidad en el producto que vende al contado?

30% al 50%	
------------	--

51% al 70%	
71% al 90%	
Más del 90%	

5. ¿Cuál es el porcentaje de utilidad que obtiene al vender sus productos al crédito?

30 al 50%	
51% al 70%	
71 al 90%	
Más del 90%	

6. ¿Qué plazo tienen para pagar sus clientes cuando les vende al crédito?

6 meses	
1 año	
18 mes	
Más de 18 meses	

7. ¿Cuál es la forma de pago del crédito?

Semanal	
Quincenal	
Mensual	

8. ¿En dónde realizan el pago los clientes de su cartera?

En la oficina	
Cobro a domicilio	
En un banco	

9. ¿Quién realiza el cobro al cliente?

Vendedor	
Cobrador	
Propietario	
Empresa de cobro	

10. ¿Realizan algún tipo de contrato por escrito al momento de realizar la venta al crédito?

Si	
No	

11. ¿Estaría interesado en contratar los servicios de una empresa de cobro profesional?

Si	
No	

12. ¿Cuál sería el porcentaje que pagaría por los servicios?

10% a 20%	
21 a 30%	
31% a 40%	

Análisis FODA de Gestión de Cobranza

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el manejo de cartera morosa de 1 día en adelante. • Amplio conocimiento en técnicas de cobranza. • Excelente manejo en las herramientas de cobro. • Geográficamente se conoce la región a trabajar. • Personal altamente calificado para cobrar. • Alto grado de confiabilidad en el manejo de las carteras que se les confían. • Mobiliario y equipo indispensable para realizar la cobranza. • La inversión es mínima ya que solo se requiere de mobiliario básico para realizar el trabajo de campo. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe un record que respalde la capacidad de recuperación de la empresa en una cartera morosa. • Se cuenta con la ubicación donde se desea que estén las oficinas pero no con el local disponible para la oficina. • No hay Motocicletas para realizar el trabajo de una forma más rápida y en menos tiempo.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplio mercado en la región por el alto porcentaje de morosidad. • Baja competencia en empresas de cobro establecidas en la región. • Proyección a otros departamentos como Quetzaltenango y Escuintla. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituciones que adopten las técnicas de cobro y deseen recuperar ellas mismas su cartera morosa. • Constantes manifestaciones en el sectores vulnerables a tapar el paso y se viole el derecho de libre locomoción lo cual impediría realizar el trabajo de campo en algunos municipios de los departamentos. • Los cambios climatológicos aumentan el tiempo para la cobranza, por lo que se puede suspender el plan de trabajo de ese día. • Accidentes automovilísticos de los trabajadores de campo. • Enfermedades adoptados por los trabajadores por el constante contacto con los cambios climatológicos (sol y lluvia). • Aumento del pago de impuestos por prestar servicios técnicos