

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. **Tecnológico de Antioquia**
Institución Universitaria

Trabajo de Grado.

**REESTRUCTURACIÓN DE LA POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO DE
CLIENTES PARA LA EFECTIVIDAD DE LA RECUPERACIÓN DE
CARTERA, MOTOCÚBICO**

Valentina Puerta Villada

*Estudiante de décimo semestre del programa Administración Financiera
valeepv@outlook.com*

Asesor: Nelly Elizabeth Berrío Giraldo, docente, nelibegi@hotmail.com

Recibido (08 de noviembre de 2019)



**REESTRUCTURACIÓN DE LA POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO DE
CLIENTES PARA LA EFECTIVIDAD DE LA RECUPERACIÓN DE CARTERA,
MOTOCÚBICO**

Elaborado por:

VALENTINA PUERTA VILLADA

Asesor: NELLY ELIZABETH BERRÍO GIRALDO

Administración Financiera

Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Medellín

2019

Contenido

REESTRUCTURACIÓN DE LA POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO DE CLIENTES PARA LA EFECTIVIDAD DE LA RECUPERACIÓN DE CARTERA, MOTOCÚBICO 3

Introducción.....	9
1. CAPÍTULO I Diagnóstico del centro de práctica	10
1.1. Datos de identificación de la empresa o institución.....	10
1.2. Reseña histórica.....	10
1.3. Misión.....	11
1.4. Visión.	11
1.5. Objeto social.....	12
1.6. Portafolio.....	13
1.7. Estructura organizacional.....	14
1.8. Datos de la dependencia donde el estudiante realiza la práctica.	15
1.9. Identificación de necesidades de la dependencia.	16
1.10. Valor agregado.	17
2. CAPÍTULO II Proyecto	17
2.1. Título: Plan de mejoramiento: Reestructuración de la política de reclutamiento de clientes para la efectividad de la recuperación de cartera, Motocúbico.	17
2.2. Definición del problema.....	17
2.2.1. Antecedentes del problema.	17
2.2.2. Formulación.	19
2.2.3. Descripción.	19
2.3. Justificación.	20
2.4. Objetivos.	21
2.4.1. Objetivo general.....	21

2.4.2. Objetivos específicos.	21
2.5. Marco de referencia.	21
2.5.1. Marco conceptual.	21
2.5.1.1. Cobranza formal.	23
2.5.1.2. Cobranza Judicial.	23
2.5.1.3. Cobranza Extra judicial.	23
2.5.2. Marco legal.	24
2.6. Diseño metodológico y cronograma de actividades.	27
2.6.1. Diseño metodológico.	27
2.7. Materiales y recursos.	30
3. CAPÍTULO III Evaluación del impacto del proyecto	31
3.1. Alcance de los objetivos planteados en el proyecto.	32
3.2. Actividades realizadas.	32
3.3. Dificultades encontradas en la ejecución del proyecto y de qué forma fueron superadas.	32
3.4. Conclusiones.	33
3.5. Recomendaciones.	33
4. Bibliografía y cibergrafía.	34
5. Anexos.	35

Tabla de Anexos

Anexo N°1. Comunicación a los puntos de venta sobre los nuevos requisitos para
aprobación de créditos.....35

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Lista de precios.....	13
Ilustración 2 Organigrama general Motocúbico.....	15
Ilustración 3 Personal que labora en la dependencia, cargo y funciones.	15
Ilustración 4 Planes de financiamiento.....	28
Ilustración 5 Nuevas funciones para la ejecución del proyecto.....	31

Glosario

Cartera: conjunto de activos financieros (acciones, bonos, etc.) que se posee, llamándose de esta manera cartera de valores.

Cliente: Persona que utiliza los servicios de un profesional o una empresa. Persona que habitualmente compra en un establecimiento o requiere sus servicios.

Deuda: Obligación que una persona tiene de pagar o reintegrar el dinero que debe.

Mercado: Lugar público destinado, permanentemente o en días determinados, para vender o comprar mercancías. Conjunto de compradores de un determinado producto o servicio.

Estrategia: Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo.

Rediseñar: Volver a diseñar algo o modificar un diseño previo.

Políticas: Técnica y métodos con que se conduce un asunto.

Cobro: Percibir una cantidad adeudada.

(Tomado de wordreference.com)

Introducción

Durante los 6 años de existencia de la compañía, se ha buscado un mejoramiento continuo de los procesos, un mejoramiento fundamentado en el ensayo y error; sin embargo, esto le ha permitido aprender de los errores que ha cometido en el pasado. Con base en estos históricos se logró hacer una propuesta de Políticas de Cartera con el fin de disminuir el riesgo y asegurar un porcentaje más alto de la recuperación de la misma.

La disminución de la mora de las cuentas por cobrar no ha sido la esperada por los socios y se ha buscado herramientas para reducir la brecha, pero no han sido efectivas. La compañía ha puesto sus expectativas en este Plan de Mejoramiento, el cual propone alternativas que acerque más a la cifra presupuestada. Además, asigna una gran responsabilidad no solo a la persona que, encargada de adoptar esta nueva modalidad, sino también a la empresa, sacrificando un número para incrementar otro que lo beneficie mucho más.

Es importante que la compañía ponga en acción el Plan. Representa un gran riesgo continuar otorgando créditos sin tener la seguridad de que el cliente realmente esté en condiciones de asumir una obligación, y el motor de la empresa son los intereses que se generan por cada crédito y no tener las garantías suficientes, agrava la situación.

1. CAPÍTULO I Diagnóstico del centro de práctica

1.1. Datos de identificación de la empresa o institución.

- ***Nombre:*** Valentina Puerta Villada.
- ***Dirección de ubicación:*** Calle 33 # 65 C 128.
- ***Teléfono:*** 604 33 70.
- ***Correo electrónico:*** admongrupomotos@gmail.com
- ***Nombre completo del representante legal y cargo:*** Leidy Yamile Daza Hincapié.
Gerente administrativa

1.2. Reseña histórica.

Moto cubico S.A.S se constituyó el 25 de junio de 2013, la conformaron 2 accionistas con el 50% cada uno, se abrieron 7 almacenes en los siguientes municipios; Tolú, Mompo, Guamal, Santa Ana, Loricá, Segovia y San Andrés de Sotavento, todos ofreciendo los servicios de venta de motos, venta de repuestos y servicio técnico.

En julio del 2017 Motocúbico decide cerrar 2 almacenes (Guamal y Santa Ana) en busca de nuevas estrategias de mercado en otros municipios. A la fecha Moto Cubico S.A.S cuenta con 14 puntos de venta en los departamentos de Atlántico, Antioquia, Córdoba, Sucre, Cesar y Bolívar.

La sociedad MOTO CUBICO S.A.S Identificada con NIT 900.629.331-9 con domicilio principal en Municipio de Medellín (Antioquia) en CL 33 N°65C-128, Fue constituida mediante documento privado No.21-491347-12 de Cámara de comercio de Medellín del 25/06/2013.

Su objeto social principal es la compra, venta, permuta, reparación, mantenimiento y promoción de motocicletas, variedad de repuestos y accesorios.

En sus primeros cinco años ha trabajado de la mano con sus asesoras para el crecimiento de las ventas, gestión de la recuperación de cartera y en prestar un buen servicio técnico. Durante los primeros 5 años la empresa ha logrado consolidarse evidenciando su crecimiento con la apertura de 9 puntos de venta adicionales.

1.3. Misión.

Somos distribuidora autorizada de venta de motos y repuestos AKT y TVS, ofrecemos créditos inmediatos y directos. Nos orientamos en ofrecer aparte de soluciones de movilidad para nuestros clientes; en prestar asistencia de mano de obra como servicio técnico complementario de la mejor calidad, para así satisfacer las necesidades que a largo plazo adquieren los clientes con la compra de su vehículo, dando soluciones completas de transporte enfocados a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes y creando un crecimiento sostenible para nuestros empleados, proveedores y accionistas.

1.4. Visión.

Queremos ser reconocidos en el mercado colombiano como referente en la venta de motos, repuestos y servicios complementarios. Nuestra visión nos focaliza en sumar esfuerzos para alcanzar un alto reconocimiento en Atlántico y Córdoba, nos encaminamos en el crecimiento y cuidado integral de la cartera de la empresa para contribuir a su sostenibilidad.

1.5. Objeto social.

Negocios que comprende: La sociedad tendrá como objeto principal las siguientes actividades:

- La compra y venta de motocicletas en general y repuestos para las mismas.
- Compra y venta de vehículos en general y repuestos para los mismos.
- Compra y venta de maquinarias y equipos agropecuarios y sus repuestos.

En desarrollo del objeto social, participar en licitaciones públicas o privadas en el país o en el exterior, ingresar como socia a cualquier tipo de sociedades comerciales, con personas naturales o jurídicas, contratar personal celebrar consorcios, contratos de leasing, Underwiling y en general con entidades del sector financiero y bursátil, igualmente podrá Adquirir, enajenar, hipotecar, explotar toda clase de bienes, muebles e inmuebles, establecer agencias comerciales y realizar cualquier tipo de contrato mercantil y asumir la representación de personas ó empresas nacionales o extranjeras Suscribir capital o concurrir con su industria a la formación o desarrollo de actividades comerciales iguales o similares al objeto social previsto, dar o recibir dinero a otros valores a título de mutuo con o sin intereses con o sin garantías legales, presarías o personales, celebrar contratos de arrendamientos, de mandato civil o comercial, contratos bancarios, giros, aceptar, adquirir, protestar, cancelar, pagar, recibir pago en instrumentos negociables u otros valores y en general realizar en cualquier parte del país o del exterior toda clase de operaciones civiles o comerciales que tengan relación directa con el objeto social y con el arreglo de la ley.

1.6. Portafolio.

Catálogo: La empresa Moto Cubico S.A.S dentro de su catálogo de negocios maneja una amplia variedad de motos según color y cilindraje

 LISTA DE PRECIOS 			
MODELOS	PRECIO DE VENTA ACTUAL (Modelo 2020)	observación	
AKT	AK NKD 125 DISCO	\$ 2,890,000	
	AK NKD 125 DISCO - METAL	\$ 3,090,000	
	AK 125 CR4	\$ 3,890,000	
	AK 125 CR4 - GRIS VERDE	\$ 3,990,000	
	AK 200 CR5	\$ 5,290,000	
	AK 200 CR5 - CAMUFLADA	\$ 5,390,000	
	AK 110 X	\$ 3,090,000	
	FLEX EVOLUTION	\$ 3,390,000	
	DYNAMIC 125 R	\$ 4,590,000	
	DYNAMIC PRO 125	\$ 5,290,000	
	DYNAMIC PRO U	\$ 5,490,000	
	DYNAMIC PRO 125 CBS	\$ 5,390,000	
	DYNAMIC PRO 125 CBS - CAMUFLADA	\$ 5,590,000	
	DYNAMIC PRO U CBS	\$ 5,590,000	
	JET 5 150 R	\$ 5,090,000	
	AK 125 TTR	\$ 4,290,000	
	AK 200 TTR	\$ 4,990,000	
	AK 200 TTX	\$ 5,590,000	
	AK 250 TT ADVENTOUR	\$ 9,590,000	
	RTX 150	\$ 4,190,000	
AK200-3W	\$ 10,390,000		
TVS	TVS APACHE 310	\$ 17,690,000	
	TVS APACHE 200	\$ 7,190,000	PVP igual en modelo 2019 y 2020
	TVS APACHE 200 - EDICIÓN CARBONO	\$ 7,290,000	
	TVS APACHE 180	\$ 5,550,000	PVP igual en modelo 2019 y 2020
	TVS APACHE 160	\$ 4,790,000	PVP igual en modelo 2019 y 2020
	TVS APACHE 160 4V FD	\$ 5,990,000	
	TVS APACHE 160 4V RDFULL	\$ 6,190,000	
	STRYKER	\$ 4,390,000	
	ROCKZ	\$ 4,290,000	
	TVS SPORT 100 ES	\$ 3,490,000	PVP igual en modelo 2019 y 2020
	TVS SPORT 100 KS	\$ 2,990,000	PVP igual en modelo 2019 y 2020
	TVS KING DELUXE BASICO	\$ 12,990,000	PVP igual en modelo 2019 y 2020
TVS KING DELUXE INTERMEDIO	\$ 13,690,000	PVP igual en modelo 2019 y 2020	
TVS KING DELUXE FULL	\$ 13,990,000	PVP igual en modelo 2019 y 2020	

Ilustración 1 Lista de precios.

Fuente: Colombiana de Comercio y Alkosto.

1.7. Estructura organizacional.

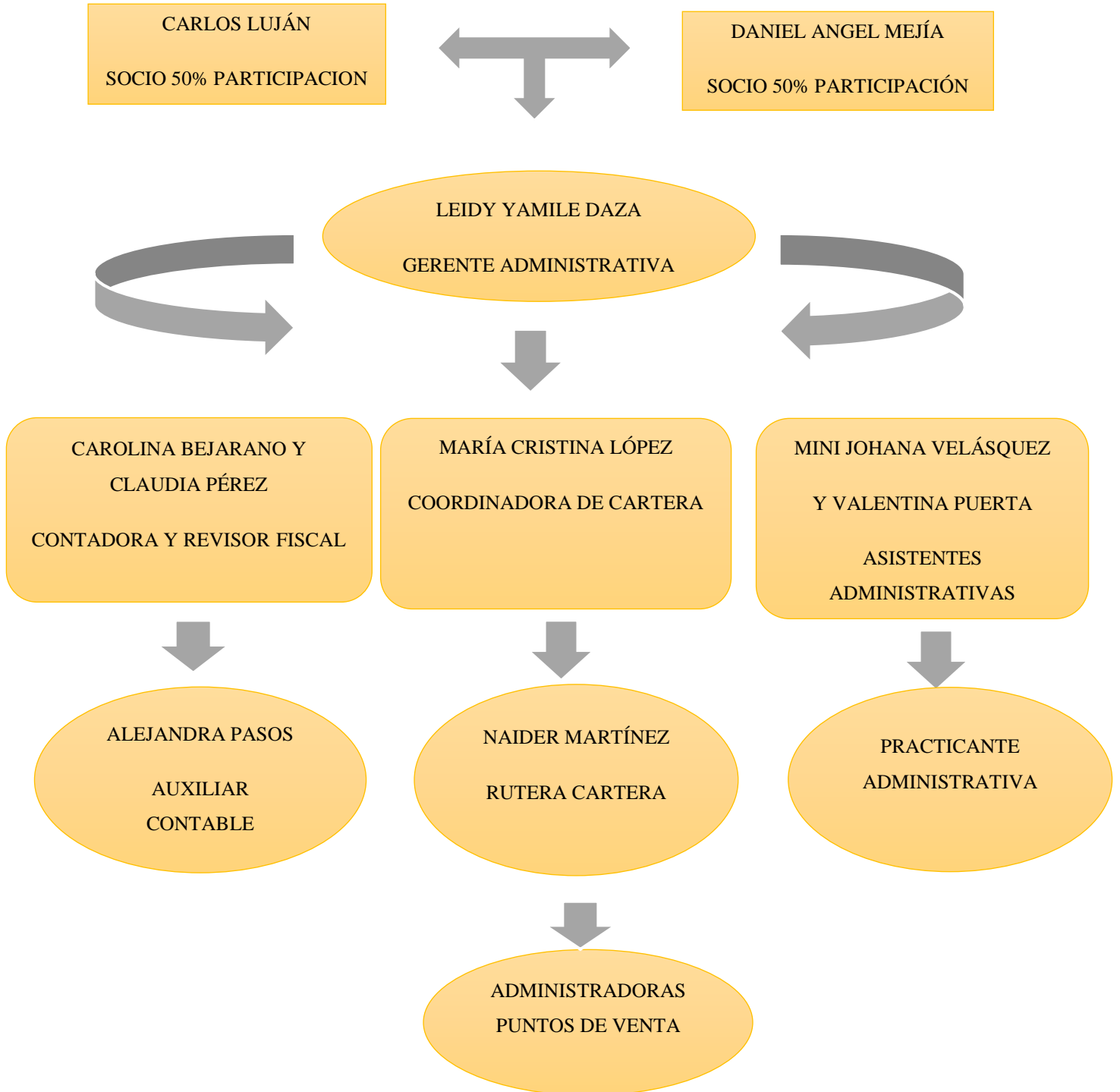


Ilustración 2 Organigrama general Motocúbico.

Fuente: Motocúbico

La estructura organizacional de la empresa tiene un modelo vertical donde se refleja la jerarquía piramidal. La mayor responsabilidad recae sobre los socios, seguida de la gerente administrativa. El flujo de información para tomar decisiones va de arriba hacia abajo y cada empleado cuenta con un superior.

1.8. Datos de la dependencia donde el estudiante realiza la práctica.

- **Nombre de la dependencia:** Administrativa.
- **Nombre del jefe:** Leidy Yamile Daza Hincapié.
- **Descripción de la estructura de la dependencia.**

Nombre	Cargo	Funciones
Administradora punto de venta	Administradora punto de venta	Brindar al cliente la asesoría necesaria para solicitar el crédito.
Administradora punto de venta	Administradora punto de venta	Recepción de la documentación requerida para la solicitud de créditos, los cuales son: Cuenta de servicios públicos, últimas dos colillas de pago en caso de ser empleado, si se es independiente se solicita un certificado de ingresos emitido por un contador, formato interno de crédito completamente diligenciado con referencias personales y codeudor, copia del documento de identidad de titular y codeudor.
Mini Johana Velásquez	Asistente administrativa	Revisión de que la información, completa y con la validez que la empresa requiere.
Mini Johana Velásquez	Asistente administrativa	Llamadas a titular, codeudor y referencias para validar los datos presentados en la documentación.
Mini Johana Velásquez	Asistente administrativa	Analizar la capacidad de endeudamiento del cliente por medio de la información que se obtuvo con la documentación y la llamada de verificación.
Mini Johana Velásquez	Asistente administrativa	Se determina si el cliente es apto para acceder al crédito o no.

Ilustración 3 Personal que labora en la dependencia, cargo y funciones.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información suministrada por la Asistente Administrativa.

1.9. Identificación de necesidades de la dependencia.

Con base en los hechos que han ocurrido en la historia de la compañía, se ha identificado que el proceso de validación de créditos debe ser reestructurado, sus políticas deben ser reestructuradas porque sus falencias han ocasionado grandes daños.

Por contar con procesos poco estructurados, no delimitar su mercado y con ansias de vender, se ha pasado por alto el hecho de contar con requisitos exigentes cuando se solicita un crédito y no se ha hecho el filtro necesario para determinar al tipo de personas a quienes se les otorga créditos. Esto le ha brindado a una gran cantidad de clientes la posibilidad de no continuar respondiendo por la obligación sin ninguna consecuencia, solo con irse del municipio donde adquirió el bien o cambiar su número de contacto.

Solo hasta este año se inició la auditoría de la papelería, que esté firmada por los responsables del crédito, sin esto era más difícil realizar la labor de recuperación de la cartera por la falta de soportes que garantizara que lo que se le estaba cobrando al cliente si es el monto correspondiente o si realmente figura en los contratos del crédito.

Lo anterior ocasionó que la cartera de la empresa tenga todavía problemas de credibilidad y recuperación de dinero, por lo tanto, se detecta que los procesos de venta y recaudo del dinero sean reestructurados en cuanto a la definición y cumplimiento de políticas para reclutamiento de cliente y recaudo de dinero.

1.10. Valor agregado.

El estudiante-practicante propone hacer mejoramiento al proceso de reclutamiento de clientes y el proceso de recaudo de Cartera, enfocado hacia un filtro más seguro y cumplimiento de políticas establecidas para lograr el inicio del saneamiento de la cartera.

2. CAPÍTULO II Proyecto

2.1. Título: Plan de mejoramiento: Reestructuración de la política de reclutamiento de clientes para la efectividad de la recuperación de cartera, Motocúbico.

2.2. Definición del problema.

2.2.1. Antecedentes del problema.

Desde el inicio de los créditos, su tarea fundamental además de recuperar el dinero y los intereses, ha sido el método de cobro a utilizar, que realmente minimice el riesgo y pueda asegurar un porcentaje de retorno.

“La cobranza es el conjunto de actividades que desarrollan las entidades vigiladas con el fin de recuperar la cartera u obtener el pago de las acreencias por parte de sus clientes. Estas actividades se pueden realizar directamente o a través de la contratación de una empresa especializada en cobranza, para lo cual las entidades vigiladas deben aplicar la debida diligencia en la prestación del servicio y garantizar la protección de los derechos de los consumidores financieros, de conformidad con las normas vigentes” (Ley 1328 de 2009

Circular Básica Jurídica Parte I, Título III, Capítulo I, numeral 5 y demás normas vigentes sobre la materia).

Hasta el mes de abril de 2018, Motocúbico presentaba muchos problemas con el recaudo de cartera, pues muchos clientes no respondían con las obligaciones pactadas con la empresa, otros se desaparecían, algunos argumentaban que ya habían cancelado el bien, etc.

A partir de mayo de 2018 en Motocúbico, la política de reclutamiento de clientes fue cambiando y se comenzó a hacer una selección más rigurosa sobre los clientes a los cuales se les otorgaba créditos, verificando su comportamiento de pago en anteriores créditos que habían adquirido anteriormente con la compañía, exigiéndoles referencias personales y estrictamente realizando todas las llamadas para confirmar la información que el cliente reportaba.

Al ver que se seguían presentando inconvenientes y que esto no estaba ayudando a la recuperación de cartera que se esperaba, hace 8 meses aproximadamente una de las asistentes administrativas encargada de este tema, comenzó a exigir a las administradoras de los puntos de venta que escanearan todos los documentos que deben ir en la carpeta física de cada cliente para así verificar que la labor se estaba haciendo de manera correcta y que los clientes que presentaban solicitud de créditos eran los mismos que estaban firmando la papelería, señalados como titulares de la obligación, pues se encontró que varios clientes no estaban dispuestos a pagar, justificando que nunca firmaron.

Esta política de reclutamiento de clientes no ha sido precisa, por ahora se han tomado medidas particulares, dependiendo del caso del cliente. Nunca se ha tenido una delimitación del perfil de cliente bien definido, que permita adquirir clientes serios para asumir la deuda de manera responsable.

2.2.2. Formulación.

Motocúbico necesita una reestructuración en la política de reclutamiento de clientes para la efectividad de la recuperación de cartera, ¿cómo podría la empresa acercarse más a la adquisición de clientes que respondan en su totalidad con la deuda?

Hay diferentes factores para tener en cuenta al momento de delimitarse a solo un tipo de cliente, pero es posible disminuir el riesgo que afecte a la empresa.

2.2.3. Descripción.

Es evidente el desorden que existe en la compañía Motocúbico para recaudar los pagos, por no tener una política de recaudo efectiva. Se ha identificado que el proceso de validación de créditos debe ser reevaluado y la política de reclutamiento de clientes reestructurada. Las falencias han ocasionado grandes daños que están afectando la recuperación de la cartera: Hay demasiado dinero que aún no se ha podido lograr que los clientes lo paguen. La empresa Motocúbico requiere que su cartera se recupere en los tiempos fijados para que se mantenga en el mercado. Se espera que tenga un flujo de caja robusto y que con una nueva política de reclutamiento de cliente, se recupere el dinero adecuadamente.

Por contar con procesos poco estructurados, no delimitar su mercado y con ansias de vender, se ha pasado por alto el hecho de contar con requisitos exigentes cuando se solicita un crédito y no se ha hecho el filtro necesario para determinar al tipo de personas a quienes se les otorga créditos. Esto le ha brindado a una gran cantidad de clientes la posibilidad de no continuar respondiendo por la obligación sin ninguna consecuencia, solo con irse del municipio donde adquirió el bien o cambiar su número de contacto.

En este año apenas se inició la auditoría de la papelería, se revisa que el documento esté firmado por los responsables del crédito, sin esto hacía más difícil realizar la labor de recuperación de la cartera por la falta de soportes que garantizara que lo que se le estaba cobrando al cliente si fuera el monto correspondiente o si realmente figura en los contratos del crédito.

Lo anterior, aún genera que la cartera de la empresa tenga problemas de credibilidad y recuperación de dinero, por lo tanto, se requiere que los procesos de venta y recaudo del dinero en Motocúbico sean reestructurados en cuanto a la definición y cumplimiento de políticas para reclutamiento de cliente y recaudo de dinero. (Tomado del diagnóstico previo).

2.3. Justificación.

La importancia de la realización de este proyecto radica en la necesidad de establecer unas políticas de reclutamiento de clientes y recaudo de dinero claras, que le permita a la compañía tener unos procesos estandarizados para ayudar a disminuir el riesgo al momento de recuperar la Cartera, que haya un flujo de efectivo constante y se minimicen las medidas de cobro por mora; Es importante para el entorno, los clientes se verán menos afectados con las insistentes llamadas de cobro ya que se asume que cuentan con la capacidad de asumir la deuda. El área de Cartera dentro de Motocúbico también se beneficiaría al contar con una cuenta por cobrar saneada, donde no exista una mora tan avanzada puesto que conforme se incrementa el tiempo de vencimiento se hace más difícil la recuperación del dinero.

Por otro lado, el practicante aprenderá a identificar todos los factores que afectan un solo proceso y adoptar las medidas necesarias para que funcione correctamente.

2.4. Objetivos.

2.4.1. Objetivo general.

Reestructurar La política de reclutamiento de clientes que permita la efectividad de la recuperación de cartera y la saneación de la misma.

2.4.2. Objetivos específicos.

- Identificar las fallas relevantes que tiene el proceso de reclutamiento de clientes de Motocúbico.
- Establecer unos parámetros alcanzables, concretos y claros que sirvan como lineamientos para adquirir clientes honrosos.
- Analizar los beneficios que conlleva esta reestructuración para la compañía.

2.5. Marco de referencia.

Este marco se describe a partir de tres elementos que se explican a continuación:

2.5.1. Marco conceptual.

Inicialmente se debe identificar ¿Qué es la recuperación de cartera?

“Las personas que realizan actividades comerciales en ocasiones y dada las características de su negocio, entregan bienes o prestan servicios que no se han cancelado

aún y cuyo pago se va aplazando con el tiempo. Es por esto que ante el no pago de éstas, el cobro de las deudas se convierte en una actividad muy importante del comerciante pues no puede continuar si su negocio no cuenta con un flujo de dinero.

Usualmente, el pago a plazos se da previas a unas garantías y generalmente también de acuerdo con la confianza dada a través del tiempo entre los comerciantes. Sin embargo, y pese a las precauciones tomadas, se presentan moras en los pagos y el comerciante debe entrar a recuperar esa cartera vencida.”

(¿Qué es la recuperación de cartera? (Mayo 31, 2017). Misabogados.com.co, desde: <https://www.misabogados.com.co/blog/que-es-la-recuperacion-de-cartera>)

Al existir un riesgo como lo es la cartera vencida, se toman muchas precauciones para no llegar a este punto, y el buen manejo de ese tipo de estrategias es fundamental para la compañía que pretende recuperar su dinero. Es por esto que se requiere rediseñar todo un proceso enfocado al cliente que necesita la empresa, evaluando todos los entornos posibles para lograr un reclutamiento de clientes que tengan mayor porcentaje de capacidad para asumir la deuda.

Se podría decir que en el mercado se identifican unos tipos de cobranza según el tipo de crédito que se otorga, hay unos que se recuperan fácilmente debido a las normas tan estrictas que se aplican, pero muy pocas personas acceden a estos.

Hay créditos con políticas que, aunque no sean menos exigentes, son versátiles y se acomodan a las necesidades de los clientes, lo cual resulta ser muy beneficioso para ambas partes.

Para mayor asertividad se determinan modelos de cobranza, los mismos que serán empleados de acuerdo con el tipo de deuda, condiciones del cliente, lugar definido para realizar los cobros, también tomando en cuenta aspectos como gastos de transporte, ubicación y ejecución de la gestión de cobranza.

2.5.1.1. Cobranza formal.

La cobranza formal se la realiza utilizando los medios disponibles para el desarrollo de este tipo de gestión, estas son las llamadas telefónicas, recordatorios, mensajes, correos visitas del personal de cobranzas, facilitando canales de pago, depósitos, transferencias, débitos, recaudación a domicilio etc.

Si pese a la gestión realizada agotando todos los recursos, la empresa no tiene una respuesta positiva de pago por parte de los clientes es necesario que la empresa adopte otras medidas.

2.5.1.2. Cobranza Judicial.

Según las necesidades de la empresa la otra opción es la contratación de una empresa especializadas en realizar la gestión de cobranzas judicial y extrajudicial, el procedimiento que utilizan al realizar esta actividad se adapta a las políticas de la empresa contratante, y a disposiciones jurídicas y legales señaladas por la legislación.

Es importante mencionar que la cobranza judicial puede ser muy costosa y perjudicial para la empresa dado que representa una pérdida del capital.

2.5.1.3. Cobranza Extra judicial.

Este tipo de cobranza proviene de la anterior respecto al comienzo de un proceso legal, este proceso se lo realiza fuera de juicio, es decir determinan entre las partes deudor y los abogados el no llevar el caso a juicio y llegar a un acuerdo de pago extrajudicial a fin de disminuir el incremento de costos relacionados con el tiempo y molestias causadas para ambas partes.

(Tipos de cobranza (Abril 19, 2016). Tservices.com.ec, desde: <http://www.tservice.com.ec/portal/abril/tipos-de-cobranza/>)

Y así como están las políticas exigentes, también las hay generosas para los clientes, pero con mucho riesgo para las compañías, puesto que es un crédito que se obtiene fácilmente y es muy difícil de recuperar.

Es fundamental permanecer en continuo aprendizaje, explorando las nuevas tecnologías que permitan no solo conocer al cliente sino también entender cómo está evolucionando el mercado y la competencia.

Es necesario entender cómo se comportan y evolucionan los clientes actuales y a los que la compañía pretende llegar para así poder seguir evaluando las estrategias de saneación de cartera para un mejoramiento continuo.

2.5.2. Marco legal.

Dentro de todo lo que conlleva otorgar un crédito, se deben considerar leyes Colombianas que protegen a las compañías y a los consumidores.

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con el Decreto 4090 de 2006 determina las distintas modalidades de crédito cuyas tasas deben ser certificadas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por los numerales 11 y 25 del artículo 189 de la Constitución Política y el literal 1) del artículo 48 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero

DECRETA:

Artículo 1. Certificación de tasas de interés. La Superintendencia Financiera de Colombia certificará el interés bancario corriente correspondiente a las modalidades de crédito señaladas en el artículo 2 del presente decreto.

Para el desarrollo de dicha función la Superintendencia contará con la información financiera y contable que le sea suministrada por los establecimientos de crédito, pudiendo ser exceptuadas aquellas operaciones que por sus condiciones particulares no resulten representativas del conjunto de créditos correspondientes a cada modalidad. La tasa de las operaciones activas se analizará mediante técnicas adecuadas de ponderación aplicables a cada modalidad de crédito.

Las tasas certificadas se expresarán en términos efectivos anuales y registrarán a partir de la fecha de publicación del acto correspondiente.

Artículo 2. Modalidades de crédito cuyas tasas deben ser certificadas. Para los efectos previstos en este decreto, se establecen las siguientes modalidades de crédito:

Comercial: son los créditos otorgados a personas naturales o jurídicas para el desarrollo de actividades económicas, distintos a los otorgados bajo la modalidad de microcrédito.

De consumo: son los créditos otorgados a personas naturales para financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios para fines no comerciales o empresariales, independientemente de su monto.

Microcrédito: Son los créditos otorgados a microempresas, cuyo saldo de endeudamiento con la respectiva entidad no supere veinticinco (25) salarios mínimos legales mensuales vigentes. Por microempresa se entiende toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, cuya planta de personal no supere los diez (10) trabajadores o sus activos totales, excluida la vivienda, sean inferiores a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Artículo 3. Aplicación de la certificación del interés bancario corriente. Para todos los efectos legales, las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia y las entidades vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria autorizadas para realizar actividad financiera o cuya actividad principal consista en el otorgamiento de crédito, deberán tener en cuenta el interés bancario corriente certificado por la Superintendencia Financiera de Colombia para el respectivo período, según la modalidad de la correspondiente operación activa de crédito.

Las personas diferentes a las mencionadas en el inciso anterior deberán tener en cuenta, para todos los efectos legales, el interés bancario corriente más alto de los certificados por la Superintendencia Financiera de Colombia para el respectivo período.

En cuanto a los reportes negativos ante las centrales de riesgo, es algo que se ve día a día y hace parte de un tipo de garantía por parte de las entidades que otorgan créditos y está regulado de la siguiente manera:

Según el artículo 15 de la constitución política de Colombia “Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar. De igual modo, tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas.

En la recolección, tratamiento y circulación de datos se respetarán la libertad y demás garantías consagradas en la Constitución (...).”

Ahora bien, los datos negativos, esto es, los que hagan referencia al tiempo de mora, tipo de cobro, estado de la cartera y en general aquellos referidos a una situación de incumplimiento de obligaciones tienen un monto máximo de permanencia de cuatro (4) años contados a partir de la fecha en que sean pagadas las cuotas vencidas o sea pagada la obligación vencida. Sin embargo, en el caso de que la mora haya sido inferior a dos (2) años el tiempo de permanencia de este reporte negativo no podrá exceder el doble de la mora, tal como lo dispuso la Corte Constitucional en la Sentencia C-1011 DE 2008 la cual

declaró **CONDICIONALMENTE EXEQUIBLE** este artículo. Esto significa que si el atraso es de seis (6) meses el dato negativo permanecerá por un (1) año, si es de un año (1) permanecerá por dos (2) años, siempre y cuando, como se anotó el tiempo de mora no haya sido mayor a dos años.

2.6. Diseño metodológico y cronograma de actividades.

2.6.1. Diseño metodológico.

Plan de Mejoramiento: Reestructuración de la política de reclutamiento de clientes para la efectividad de la recuperación de cartera, Motocúbico.

Política de Reclutamiento de Clientes para la efectividad de la recuperación de cartera

Está en proceso de aprobación por la Gerencia. Consta de las siguientes propuestas:

- Incorporar un seguro obligatorio para todas las personas que reciben algún tipo de financiamiento sin importar su modalidad y que tenga cobertura en casos de: muerte, desempleo y enfermedad.
- Establecer un límite de edad para titulares (60 años) y para codeudores (70 años).
- Realizar visitas domiciliarias antes de aprobar un crédito que tenga un plazo mayor a 6 meses.
- Fijar un porcentaje del 50% del valor del artículo como cuota inicial
- Consultar el puntaje de crédito de todos los aspirantes a un crédito y rechazar a quienes cuenten con reportes negativos en dichas plataformas.
- Otorgar créditos únicamente a personas con ingresos mayores a un millón doscientos pesos (\$1'200.000).

Planes de financiamiento propuestos según diferentes casos de clientes:

Tipo de plan	Descripción	Plazo
Plan contado	Se fija un plazo para cancelar el valor total del crédito, sin intereses.	1 mes
Plan separe	Se realizan pagos mensuales y se hace entrega del bien al finalizar la totalidad de pagos.	1 año
Credi-contado	Se fijan unas cuotas mensuales con el interés más bajo, y con 2 codeudores.	3 meses
Plan crédito	Se ofrece con la tasa de interés más alta fijada dentro de la compañía, cuotas fijas mensuales y un codeudor.	24 meses.

Ilustración 4 Planes de financiamiento.

Fuente: Elaboración propia basada en la información suministrada por la Gerente Administrativa.

Se sugiere aplicar todas estas alternativas con el fin de aminorar el riesgo del no pago de las obligaciones adquiridas por los clientes. Contar con seguros obligatorios será de gran apoyo para la compañía porque las situaciones que cubre, se presentan constantemente

como excusa de los clientes para dejar de pagar de forma cumplida o dejar de pagar definitivamente.

El límite de edad viene siendo un complemento al seguro. Al delimitar a los clientes bajo esta condición, se disminuye el riesgo por muerte o enfermedad.

Las visitas domiciliarias en el momento en que se está estudiando la solicitud de crédito, son claves en este nuevo modelo porque a través de ellas se da la posibilidad de conocer el lugar de residencia del titular antes de entregarle el bien.

La fijación de un porcentaje del 50% para la cuota inicial ayudará a: Disminuir la cantidad de dinero que el cliente debe financiar, abre una posibilidad más amplia de retorno del dinero y aumenta el flujo de caja de la compañía.

Es necesario, sin excepción alguna, realizar la consulta del cliente ante las centrales de riesgo para así analizar con profundidad y detenimiento si este realmente está en la capacidad de pagar, considerando el salario previamente informado y las deudas actuales que presenta. Y si definitivamente su puntaje de crédito no es favorecedor, se debe negar el crédito inmediatamente.

Es importante delimitar un valor mínimo de ingresos permitido para la solicitud de un crédito, a consideración de variables como: cuota inicial, tiempo del crédito y valor de la moto. Se establecería inicialmente un millón doscientos mil pesos (\$1'200.000) para ser incrementado, dependiendo de casos específicos.

En cuanto a los planes de financiamiento, el Plan Contado abre una posibilidad para quienes desean adquirir la moto en el menor tiempo posible y que necesitan una mínima financiación. Esta modalidad sería posible de aplicar siempre y cuando el titular dé inicialmente como mínimo el 65% del valor del bien y solo se le financie el 35% que lo deberá cancelar dentro del mismo mes. No será cobrado ningún tipo de interés ni será necesario un codeudor.

El Plan Separe es muy útil para quienes se proponen comprar una moto sin pagar intereses, se le da el plazo de 1 año para pagar el valor total de la moto. En este modelo de pago también aplicaría una cuota inicial del 50% y en caso de que la persona desista de la compra del bien, no se haría devolución de dinero.

Para el Credi-Contado que ya existe en la compañía se propone una modificación. Su duración es de 3 meses y deberá contar con dos codeudores que sirvan de respaldo en el crédito porque la deuda es alta para muy poco tiempo.

Y el Plan Crédito que también se ha venido manejando, contará con un plazo máximo de 24 meses en todos los puntos de venta, con una cuota inicial de mínimo el 50% del valor de la moto. Este Plan es el más utilizado por los clientes y el cual se le debe dar más importancia porque que es el Plan donde más mora se presenta. Los clientes que adquieren este tipo de crédito no tienen un poder adquisitivo significativo y es por esto acceden a pagar este interés, presentando un alto riesgo al incumplir en los pagos y le será más difícil pagar varias cuotas a la vez

Para mayor seguridad, se propone para todos los planes, excepto Plan Separe, entregar las motos bajo prenda a nombre de Motocúbico.

2.7. Materiales y recursos.

Para la implementación del proyecto solo se hará uso del recurso humano ya existente y se agregarán nuevas funciones que estarán distribuidas de la siguiente manera:

Encargado	Nueva función
Mini Johana Velásquez	Consulta en centrales de riesgo a todos los clientes que soliciten créditos e implementar a cabalidad las nuevas políticas.
Administradora punto de venta	Hacer uso del primer filtro de delimitación de clientes para determinar quienes son aptos para

	solicitar un crédito.
Administradora punto de venta o cobradores externos	Visitas domiciliarias a los clientes que están en procesos de solicitud de crédito.

Ilustración 5 Nuevas funciones para la ejecución del proyecto.

Fuente: Elaboración propia basada en la información suministrada por **la Asistente Administrativa.**

3. CAPÍTULO III Evaluación del impacto del proyecto

Con la reestructuración de la política de reclutamiento de clientes se está afectando directamente uno de los motores más importantes de la compañía que es la venta. Al tener delimitado el tipo de clientes a quienes se les va a otorgar créditos, es evidente la disminución significativamente de la cantidad de motos vendidas con respecto a las cifras históricas promedio de la compañía. Sin embargo, estas cifras no han representado lo que realmente se ha vendido porque un gran porcentaje de dinero de estas ventas a crédito no se ha recuperado, inclusive en muchos casos no existe posibilidad de que los clientes morosos vayan a pagar la deuda. En cambio, con la propuesta del Plan se espera obtener a corto plazo una Cultura de Crédito más organizada y con la garantía de recuperar el dinero que está representado en cartera de acuerdo con los plazos pactados en la venta. Por otro lado, tampoco es una venta productiva cuando se tiene que retener una moto con 3 meses de vendida porque el cliente ya ha dejado de pagar.

Esta reestructuración también tendrá un impacto positivo a largo plazo porque los créditos que se están otorgando actualmente están cumpliendo con las condiciones que favorecen el recaudo de la cartera, pronosticándose así un óptimo flujo de caja.

3.1. Alcance de los objetivos planteados en el proyecto.

Se identificaron las falencias y fallas que presentaba el proceso de reclutamiento de clientes para otorgar créditos. Se establecieron parámetros alcanzables para los diversos tipos de clientes, según su situación económica y se está aplicando con éxito las nuevas políticas de crédito.

3.2. Actividades realizadas.

- Análisis del estado real de las políticas de Cartera.
- Presentación de la propuesta ante la docente.
- Asesorías por parte de la docente para revisar el avance del proyecto.
- Elaboración de estructura de nuevas políticas de cartera.
- Presentación del proyecto ante la Gerencia.
- Capacitación de las nuevas políticas de reclutamiento de clientes a las personas involucradas en el proceso de venta y recaudo de cartera.
- Seguimiento de cumplimiento de nuevas políticas a créditos nuevos.
- Análisis de efectividad del proyecto.

3.3. Dificultades encontradas en la ejecución del proyecto y de qué forma fueron superadas.

Al presentar el Plan de Mejoramiento hubo alguna resistencia por parte de los Directivos porque la cifra de ventas se vería afectada al reducir significativamente la brecha entre quienes eran aptos para créditos y quienes no; así mismo se verían afectadas las

Administradoras de los Puntos de Venta, quienes reciben comisión por venta y con las nuevas políticas de reclutamiento de clientes se les dificultaría cumplir con el presupuesto de ventas.

Sin embargo, esta dificultad se superó porque al hacer un estudio entre las ventas a crédito que eran saldadas en su totalidad sin ningún inconveniente y las que tenían problemas para el no pago del crédito, se detectó finalmente que esta política realmente es necesaria definirla y cumplirla

3.4. Conclusiones.

Dentro de una organización es de vital importancia contar con procesos que estén adecuadamente estructurados y normalizados, pensados no solamente en los intereses de la compañía sino también estudiando el mercado donde está participando, teniendo claridad en sus necesidades principales y en la forma cómo van a ser suplidas.

Debido a que la actividad principal comercial de la empresa son los créditos porque con ellos es que se sostiene, tener una Cartera saneada es primordial para tener un flujo de caja positivo y robusto y durante mucho tiempo no se le había prestado atención suficiente. Actualmente con la ejecución de la nueva Política de Reclutamiento de Clientes se espera una notable mejoría del proceso de recaudo de cartera que ayudará al crecimiento de Motocúbico.

3.5. Recomendaciones.

Continuar aplicando la Política de Reclutamiento de Clientes para que se consolide una Cultura de Crédito organizada y con la garantía de recuperar adecuadamente el dinero que está en cartera y las ventas financiadas se conviertan en ventas reales. También adoptar nuevas estrategias que aporten a la mejoría de los procesos ya establecidos y definir ciertos periodos de tiempo para realizar auditorías donde se pueda identificar qué sigue funcionando y qué debe mejorarse.

4. Bibliografía y cibergrafía

(Ley 1328 de 2009, Circular Básica Jurídica Parte I, Título III, Capítulo I, numeral 5 y demás normas vigentes sobre la materia).

(¿Qué es la recuperación de cartera? (Mayo 31, 2017). Misabogados.com.co, desde: <https://www.misabogados.com.co/blog/que-es-la-recuperacion-de-cartera>).

(Tipos de cobranza (Abril 19, 2016). Tservices.com.ec, desde: <http://www.tservice.com.ec/portal/abril/tipos-de-cobranza/>).

5. Anexos

Anexo N°1. Comunicación a los puntos de venta sobre los nuevos requisitos para aprobación de créditos.

Requisitos aprobación de créditos

asistentecartera8@gmail.com
para pdv.amalfi, gm.apartadoh, gm.carepah, chinupdv, pdv.elcopey, lajaguapdv, loricapdv, malambopdv, malambopdv2,

Buenas tardes

Debido al incremento de la cartera y buscando mejorar los procesos de la empresa, y que al momento de cobrarle al cliente o codeudor, la respuesta es que no tienen los recursos para pagar, vamos a mejorar en la perfilación de nuestros clientes. A partir de la fecha todos los créditos debe tener los siguientes requisitos.

1. La cuota inicial debe ser como mínimo el 30% del valor total del valor de la moto+ papeles (las que no cumplan solo con autorización de Leidy y debe de ser por escrito)
2. Uno de los dos debe trabajar, (titular y/o codeudor)
3. Carta laboral NO mayor a 30 días, esta debe tener (membrete de la empresa, teléfono para contactar , nombre completo del cliente, salario, tipo de contrato y fecha de ingreso)
4. No se aprobaran créditos si el titular y el codeudor son independientes,
5. No se aprobaran créditos si el titular es independiente y el codeudor sólo tiene de soporte la propiedad
6. Para soporte del crédito con propiedad deben presentar el CERTIFICADO DE LIBERTAD Y TRADICION Vigente
7. El codeudor no puede tener crédito reciente, es decir debe estar terminando el crédito y que tenga buen comportamiento en pago
8. La edad máxima para solicitar crédito o para ser codeudor es de 70 años
9. En caso de tener mal comportamiento ante centrales de riesgo debe dar como mínimo el 60% del valor de la moto
10. Si el titular devenga un salario mínimo, la cuota no puede superar los \$370.000