



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Escuela de Administración

Trabajo de Grado para optar por el título de:

Licenciatura en Administración de Empresas

“Propuesta de introducción de políticas para la gestión de cobros compulsivos. Caso: Moreta & Méndez abogados consultores S.R.L., Santo Domingo, D.N., año 2019”.

Sustentantes:

Ana Leonela Grau Mejía

Matteo Livio Zanellati

Charlotte Méndez Lora

Matrículas:

2015-2467

2015-2562

2015-2088

Asesor:

Freddy Rodríguez Jiménez

Los conceptos expuestos en esta investigación son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Julio de 2019

Santo Domingo, D. N.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	I
DEDICATORIAS	VI
INTRODUCCIÓN	XI
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	14
1.1. Reseña histórica.....	2
1.2. Filosofía empresarial	3
1.2.1. Misión	3
1.2.2. Visión.....	3
1.2.3. Valores	3
1.3. Ubicación.....	4
1.4. Servicios que ofrece la empresa	5
1.5. Estructura organizacional y descripción de puestos.....	6
1.5.1. Esquema organizacional	6
1.5.2. Descripción de puestos relacionados al departamento de cobros compulsivos.....	7
1.6. Principales competidores.....	9
1.7. Análisis FODA	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	11
2.1. Gestión de cobranza	12
2.1.1. Concepto de cobro	14
2.1.2. Fundamentos y principios en la gestión de cobranza.....	16
2.1.3. Tipos de cuentas por cobrar	18
2.1.4. Etapas de la gestión de cobros	20
2.1.5. Métodos de pago.....	22
2.1.6. Cuentas por cobrar	24
2.1.6.1. Opciones para saldo de deuda.....	25
2.1.6.1.1. Liquidación de deuda o pago único	25
2.1.6.1.2. Acuerdo de pago	26

2.2. Cobros compulsivos	27
2.2.1. Los deudores.....	28
2.2.1.1. Clasificación de los deudores	28
2.2.1.2. Resolución 019-16, sobre el uso de los servicios públicos de telecomunicaciones para fines de cobro de deudas.....	30
2.2.2. Políticas de cobro compulsivo	31
2.2.2.1. Concepto de políticas	33
2.2.2.2. Tipos de políticas de cobro compulsivo	34
2.2.2.3. Etapas del proceso de cobro compulsivo	36
2.2.2.4. Importancia de las políticas de cobros para la empresa.....	37
2.2.2.5. Pasos para la implementación de políticas en una empresa.....	38
2.3. Estandarización de los procesos	40
2.3.1. Beneficios de la estandarización de procesos.....	41
2.3.1.1. Control interno de procesos.....	42
2.3.1.2. Políticas para el control interno de los procesos	47

CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS..... 48

3.1. Resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a los gestores de cobro compulsivo.....	49
3.2. Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a los gestores de cobro compulsivo.	65
3.3. Resultados obtenidos de la actividad realizada a los gestores para medir la estandarización del proceso resumido de la gestión de cobro compulsivo.	67
3.4. Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos a partir de la actividad realizada a los gestores.....	71
3.5. Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a la Gerente y la Supervisora de Cobros de la Firma	73
3.6. Interpretación de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a la Gerente y la Supervisora de Cobros de la Firma.....	76

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE INTRODUCCIÓN DE POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DE COBROS COMPULSIVOS. CASO: MORETA & MÉNDEZ ABOGADOS CONSULTORES S.R.L..... 78

4.1. Objetivo	79
---------------------	----

4.2. Marco jurídico	79
4.3. Alcance.....	80
4.4. Condiciones para la actualización	80
4.5. Fundamentos de la Gestión de Cobranzas	81
4.6. Descripción de las políticas del área de Cobros	82
4.6.1. Asignación de los casos	82
4.6.2. Mecanismos para la gestión de cobros	83
4.6.3. Horarios de la gestión de cobros	85
4.6.4. Honorarios	85
4.6.5. Orden de imputación de cargos.....	86
4.6.6. Canales de pago	88
4.6.7. Atenciones al deudor	89
4.6.8. Herramientas de localización del deudor	90
4.6.9. Tipos de negociaciones	91
CONCLUSIONES	X
RECOMENDACIONES	XIII
BIBLIOGRAFÍA	XV
ANEXOS	XXI

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración no. 1: Ubicación de la Empresa	4
Ilustración no. 2: Esquema de la organización.....	6
Ilustración no. 3: Análisis FODA de la Firma.....	10

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla no. 1: ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?.....	50
Tabla no. 2: ¿Entiende usted que su departamento cuenta con políticas de cobro compulsivo?.....	51
Tabla no. 3: ¿Está de acuerdo con que la estrategia implementada para la repartición de la carga laboral contribuye con el desarrollo eficiente de la gestión de cobros en su departamento?	52
Tabla no. 4: ¿Entiende que sus herramientas de trabajo (Sistemas, insumos, etc...) contribuyen con la efectividad de sus labores?.....	53
Tabla no. 5: ¿Conoce usted la resolución de INDOTEL no. 019-16 para fines de cobro de deudas?.....	54
Tabla no. 6: ¿Cuál es el medio que más utiliza para comunicarse con el deudor?	55
Tabla no. 7: ¿Con qué frecuencia contacta al deudor en un día? (entendiendo al contacto: llamadas, correos, mensajes por WhatsApp y/o cartas físicas)?	56
Tabla no. 8: ¿Cuál es el intervalo de tiempo que comúnmente espera para hacer el próximo contacto con el deudor en el día?	57
Tabla no. 9: De lunes a viernes, ¿en qué horario realiza sus gestiones de cobros compulsivos?.....	58
Tabla no. 10: Los sábados ¿en qué horario realiza sus gestiones de cobros compulsivos?.....	59
Tabla no. 11: ¿Cuál es el inicial aproximado que exige al momento de realizar un acuerdo de pago?.....	60
Tabla no. 12: ¿Qué facilidades le ofrece al deudor al momento de realizar el pago?	61
Tabla no. 13: ¿Considera usted que la gestión de cobros compulsivos mejoraría con la implementación de políticas de esta índole?	62
Tabla no. 14: ¿Qué le gustaría mejorar dentro del departamento de cobros? ..	63
Tabla no. 15: Respuestas de los gestores de cobro.....	69
Tabla no. 16: Acuerdos de pago realizados por la Firma	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico no. 1: ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?.....	50
Gráfico no. 2: ¿Entiende usted que su departamento cuenta con políticas de cobro compulsivo?.....	51
Gráfico no. 3: ¿Está de acuerdo con que la estrategia implementada para la repartición de la carga laboral contribuye con el desarrollo eficiente de la gestión de cobros en su departamento?	52
Gráfico no. 4: ¿Entiende que sus herramientas de trabajo (Sistemas, insumos, etc...) contribuyen con la efectividad de sus labores?.....	53
Gráfico no. 5: ¿Conoce usted la resolución de INDOTEL no. 019-16 para fines de cobro de deudas?.....	54
Gráfico no. 6: ¿Cuál es el medio que más utiliza para comunicarse con el deudor?	55
Gráfico no. 7: ¿Con qué frecuencia contacta al deudor en un día? (entendiendo al contacto: llamadas, correos, mensajes por WhatsApp y/o cartas físicas)?	56
Gráfico no. 8: ¿Cuál es el intervalo de tiempo que comúnmente espera para hacer el próximo contacto con el deudor en el día?	57
Gráfico no. 9: De lunes a viernes, ¿en qué horario realiza sus gestiones de cobros compulsivos?.....	58
Gráfico no. 10: Los sábados ¿en qué horario realiza sus gestiones de cobros compulsivos?.....	59
Gráfico no. 11: ¿Cuál es el inicial aproximado que exige al momento de realizar un acuerdo de pago?.....	60
Gráfico no. 12: ¿Qué facilidades le ofrece al deudor al momento de realizar el pago?	61
Gráfico no. 13: ¿Considera usted que la gestión de cobros compulsivos mejoraría con la implementación de políticas de esta índole?	62
Gráfico no. 14: ¿Qué le gustaría mejorar dentro del departamento de cobros?.....	63
Gráfico no. 15: Diagrama de flujo del proceso resumido de la gestión de cobro compulsivo.....	72

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por tantas bendiciones y milagros que pude percibir durante toda mi carrera, al igual que por permitirme llegar al nivel en el que hoy me encuentro.

A mi madre

Por motivarme siempre, enseñarme a confiar en mí y defender mis ideas. También por darme el ejemplo de sacrificio y compromiso con lo que me propongo y por estar a mi lado siempre.

A mi padre

Por indicarme la dirección correcta en todo momento, al igual que ayudarme a no fallar. Por acompañarme siempre y facilitarme las herramientas necesarias para hacer de este sueño realidad y sobre todo por confiar en mí.

A mis abuelos

A Miguel Lora y Rafael Méndez por enseñarme con empeño a tener visión y hacer las cosas de la manera correcta sin importar lo que cueste.

A mis tíos

Any Méndez y Félix Moreta

Por hacer que todo esto fuese posible. Por acompañarme en cada paso que doy y ser testigos de mis buenas acciones. También agradecer el amor incondicional y la dedicación con la cual aportaron a mi desarrollo personal.

Minerva, Joab y Lafallete Lora

Porque sin importar la distancia siempre estuvieron ahí para apoyarme y acompañarme de la forma en que pudiesen. Gracias por confiar en mí y tomar la decisión de apostar a que lo lograría. Muchísimas gracias por ser parte de esto y en reiteradas ocasiones hacerme su hija. También doy gracias por compartirlo todo y sacarme las mejores sonrisas del mundo.

Wilking y Ervin Méndez

Por ayudarme a estudiar, motivarme y alentarme a ser una persona exitosa.

A German I. Acosta Mejía

Por poner a disposición de todos sus conocimientos legales sobre el tema. Y tolerar mi estrés en el transcurso de toda la tesis.

A mi madrastra,

Por enseñarme a ser más exigente y analizar los detalles. Por ser una amiga más y una compañera que no tiene precio.

A mis compañeros de tesis

Leonela Grau, por confiar en la propuesta desde que tuvo la oportunidad de conocerla. Por dedicarse en cuerpo y alma a que todas nuestras ideas fuesen plasmadas con el nivel meramente requerido. Por siempre escuchar y estar abierta a opciones que permitieran elevar la calidad de nuestro trabajo. Gracias también por todas esas horas en las que sin importar el sueño, hambre, migraña o cualquier obstáculo que pudimos tener, dimos el 100%.

Matteo Zanellati, por su honestidad de siempre, por ayudarnos a ser prácticas y entender que lo importante no es entregar a tiempo, si no, entregar bien! Por motivarnos siempre y esforzarse porque tuviésemos todo lo necesario para dar la mejor versión de nuestro trabajo.

A mis mejores amigas

Luz Sánchez y Maryan García, por acompañarme durante toda la carrera de principio a fin y ser testigos de cada uno de mis logros. Les agradezco también su apoyo incondicional y esa hermandad que espero en Dios nunca acabe.

A mi maestra de Danza Patricia Ortega

Por enseñarme a ser cada día más exigente conmigo misma y descubrir que las limitaciones nos las imponemos nosotros mismos.

Agradezco a todos los que de una forma u otra contribuyeron con este arduo proyecto y al desarrollo de mi vida intelectual en sí. De verdad que necesitaría un tomo aparte para expresar mi gratitud de manera particular a cada uno, sin embargo, les digo que si no les mencioné anteriormente siéntase incluidos.

Charlotte Méndez Lora

Agradezco a todos los que me apoyaron y fueron de ayuda para que pudiéramos llegar a esta etapa.

A Dios, por guiarme durante este trayecto y permitir que hoy puedan ser presentados los frutos de estos años de dedicación y esfuerzo. A penas es el inicio de un largo camino.

A mis padres, Wendy Mejía y Leopoldo Grau, por ser los pilares de esto. Por estar ahí desde el inicio, dándome fuerzas para enfrentar los retos que se presentaran y por nunca dejarme sola. Y a **mis hermanas** Pawny y Marjorie, porque la familia es lo único que siempre estará y no te abandona. Todos ustedes son lo mejor que la vida me ha podido obsequiar. Gracias por ser parte de mis desvelos para alcanzar esta meta.

A Nefalí Rodríguez, por la increíble persona que eres. Por estar presente en cada momento y permanecer ahí brindando siempre tu apoyo. Porque la vida tendrá sus altas y bajas, pero en ese instante es que se demuestra quienes te quieren realmente. Gracias por ser tú.

A mis compañeros, Charlotte Méndez y Matteo Zanellati. Aliados en esta lucha y una parte esencial de este logro. Gracias por compartir juntos esta experiencia llena de aprendizaje. Por las risas y las desesperaciones que hicieron de este, un año lleno de muchos momentos inolvidables. No los cambiaría por nada.

A mi asesor, maestros y consejeros, Freddy Rodríguez, Edgar Peña, Pamela Lora, Rossy Mateo, Alba Estrella, Yeisabel Rosado, Francia Vargas y María Luisa Santos, que siempre estuvieron ahí para ayudarnos. Que orientaron cada uno de nuestros pasos para lograr la meta y presentar los resultados plasmados en este trabajo de grado. ¡Gracias de corazón!

A mis amigos, Ashley Maite Ossers, Mariant Sánchez, Layla Ramos, Laura Hernández, Diana Veras, Heidy Lazala, Bryan Ovalle, Rafael De los Santos, y todos los que saben que tienen papel fundamental en la culminación de esta etapa. Por estar ahí para mí, por sus ánimos, sus consejos y por ayudarme en los momentos de indecisión. Que sean parte de esto significa mucho.

Ana Leonela Grau Mejía

Gracias a Dios por haber sido una constante fuente de apoyo en cada momento de mi vida.

Un agradecimiento especial para toda mi familia, especialmente a mis padres Paolo y Lily, y a mis hermanos Carla y Jorge Armando; es gracias a su sustento, motivación y paciencia si hoy he logrado alcanzar este importante objetivo de mi vida.

A mis amigos y a mis compañeras de tesis Leonela Grau y Charlotte Méndez, que todos los días compartieron conmigo alegrías, sacrificios y éxitos, sin darme nunca la espalda. El cariño y el soporte que me mostraron hacen que esta meta sea aún más valiosa.

Matteo Zanellati De Peña

DEDICATORIAS

El presente trabajo se lo dedico a mis abuelas Elsa Comas Ramírez y Manuela Cordero. También a mis hermanos Miguel A. Mármol Lora, Charles, Carlos y Steven Méndez Rivas.

Charlotte Méndez Lora

Quiero dedicarle este trabajo a mi familia, quienes me han acompañado en este trayecto lleno de tropezones y sacrificios; pero, sobre todo, de mucho aprendizaje. Ustedes son la razón de querer más llegar lejos cada día. Su unión, amor y apoyo incondicional es lo que me da felicidad y deseos de continuar haciéndoles sentir orgullosos.

A mi querida mamá, una madre ejemplar y una abuela sin comparación. Gracias por cuidarme con ese amor sin condiciones, por velar siempre por nuestro bien y hacer hasta lo imposible para vernos felices. Parte de quien soy hoy día es gracias a usted.

Para mis abuelos Ramón Mejía, Miguel Grau y, sobre todo, Elena Espinal. Sé que están conmigo en este momento tan importante en mi vida. No hay un solo día que no piense en ustedes. Abuela, gracias por ser uno de los seres más hermosos y especiales que ha podido existir en este mundo. Por su vida, sus cuidados, por quererme y apoyarme hasta el último instante... Por ello y mucho más: ¡Gracias!

Ana Leonela Grau

Este trabajo de grado lo quiero dedicar especialmente a mis queridos abuelos paternos Livio y Bruna, y maternos Clotilde y Santiago. Lamentablemente ya no están entre nosotros y aunque hay cosas que no pueden volver, para mi ellos permanecerán eternamente presentes.

Matteo Zanellati De Peña

INTRODUCCIÓN

Las políticas dentro de las organizaciones son un factor que hace que las estrategias se desarrollen de la manera correcta. Estas estimulan el nivel de compromiso de los colaboradores y son responsables de los resultados eficientes que se dan dentro de las organizaciones.

Hoy en día las empresas que se encargan de ofrecer servicios de cobranzas reconocen la importancia de establecer y seguir correctamente las políticas definidas en el marco de sus funciones para eficientizar la gestión de cobro compulsivo, reconociendo que la calidad con la que sean cumplidas durante la realización de dichos procesos es imprescindible para el éxito de la empresa en el mercado competitivo en que se encuentran. Mientras más apegados a las políticas se estén, más rápida y eficiente es la gestión, así como mayores son los beneficios que obtiene la empresa.

En la presente investigación se tiene como objetivo principal la propuesta de introducción de políticas para la gestión de cobros compulsivos en la firma Moreta & Méndez abogados consultores S.R.L., empresa cuya finalidad es brindar servicios profesionales de manera eficiente a empresas prestigiosas del país. Con esta propuesta se busca estandarizar las operaciones diarias creando un flujo de trabajo más organizado y disminuyendo el margen de errores durante dicha gestión.

Se realizó una investigación de campo aplicando técnicas como la entrevista, y encuestas a los colaboradores relacionados al área de cobros y a los deudores de las distintas carteras manejadas, para comprobar que exista una necesidad real de introducir políticas, y así determinar cuáles deben ser implementadas de acuerdo con la relevancia de los procesos del departamento.

Como objetivos específicos de la investigación se pretende analizar la importancia de las políticas en la gestión de cobros compulsivos para la mejora de la calidad del servicio brindado, identificar los procedimientos establecidos en el departamento de cobranzas que se encuentren sustentados en las leyes actualmente vigentes para asegurar la autenticidad de estos, analizar el nivel de estandarización de los procedimientos realizados en el departamento de cobranzas, determinar las oportunidades de mejora evidenciadas en la gestión de cobros compulsivos, así como identificar las estrategias que permitan el desarrollo de una eficiente gestión de cobros compulsivos para el cumplimiento de las metas de recuperación de las carteras.

En el capítulo I, se presenta la reseña histórica de la firma, desde sus inicios hasta la actualidad, y los servicios que ofrece a su cartera de clientes. Así mismo, se detalla su estructura, composición jerárquica, una breve descripción de los puestos del departamento y de los asociados a esta, y el detalle de los principales competidores de la Firma, concluyendo con un análisis FODA que permitirá captar las informaciones relevantes sobre la empresa, para los fines requeridos.

En el capítulo II, se desarrollan los conceptos claves para facilitar la comprensión del contenido de la investigación, teorías y comentarios de autores relacionados a cada uno de los temas; seguido del capítulo III, el cual se elabora con el fin de presentar el análisis y los resultados obtenidos de las herramientas utilizadas para recolectar la información competente, a partir de la cual se encuentra sustentada la propuesta.

Finalmente, en el capítulo IV se presenta la propuesta de introducción de políticas para la gestión de cobros compulsivos en la Firma Moreta & Méndez abogados consultores S.R.L, estructurada de manera lógica y competitiva, de acuerdo con lo estipulado anteriormente.

CAPITULO I.

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1. Reseña histórica

Moreta & Méndez, abogados consultores S. R. L. es una firma de abogados fundada en el mes de junio del año 2005, dedicada a prestar servicios profesionales a empresas y relacionados de distintas áreas del derecho.

En sus inicios, la firma estaba conformada por dos empleados; sin embargo, y con el pasar del tiempo, la llegada de nuevos clientes y las oportunidades aprovechadas, permitieron llegar a la posición en la que se encuentran hoy en día.

Actualmente, la misma se encuentra en la clasificación de “pequeña empresa”, de acuerdo con lo estipulado en la Ley no. 187-17 de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la República Dominicana, por su conformación de un equipo de 20 colaboradores, cuyas posiciones oscilan entre: gestores de cobros compulsivo, abogados, notarios, agrimensores, asistentes legales, agentes investigadores y mensajeros; todos laborando en conjunto para satisfacer los requerimientos del cliente.

Moreta & Méndez decidió dirigir sus productos a los clientes más atractivos del mercado dominicano a través de una estrategia original que pone a prueba a muchos empresarios de hoy en día. Esta estrategia implementada consiste en dirigir sus servicios de manera exclusiva a entidades comerciales.

La forma en la que comercializan sus productos es a través de propuestas que formulan partiendo de las oportunidades de mejora que detectan en las organizaciones que les rodean, es por lo que cada servicio se adecúa a las cualidades, condiciones y necesidades que presenten los clientes.

La firma no se promociona de manera masiva. El 70% de sus clientes actuales se les atribuyen a las recomendaciones de los primeros solicitantes de servicios.

Lo que la empresa persigue con esto es mantener la exclusividad de sus clientes y proyectar en cada uno de sus resultados finales confiabilidad y excelencia.

1.2. Filosofía empresarial

1.2.1. Misión

“Brindar nuestros servicios de manera eficiente, responsable y oportuna”.

1.2.2. Visión

“Ser una de las principales firmas de abogados de nuestro país, creando un sello de distinción caracterizado por la eficiencia y la transparencia de nuestros servicios”.

1.2.3. Valores

- Eficiencia

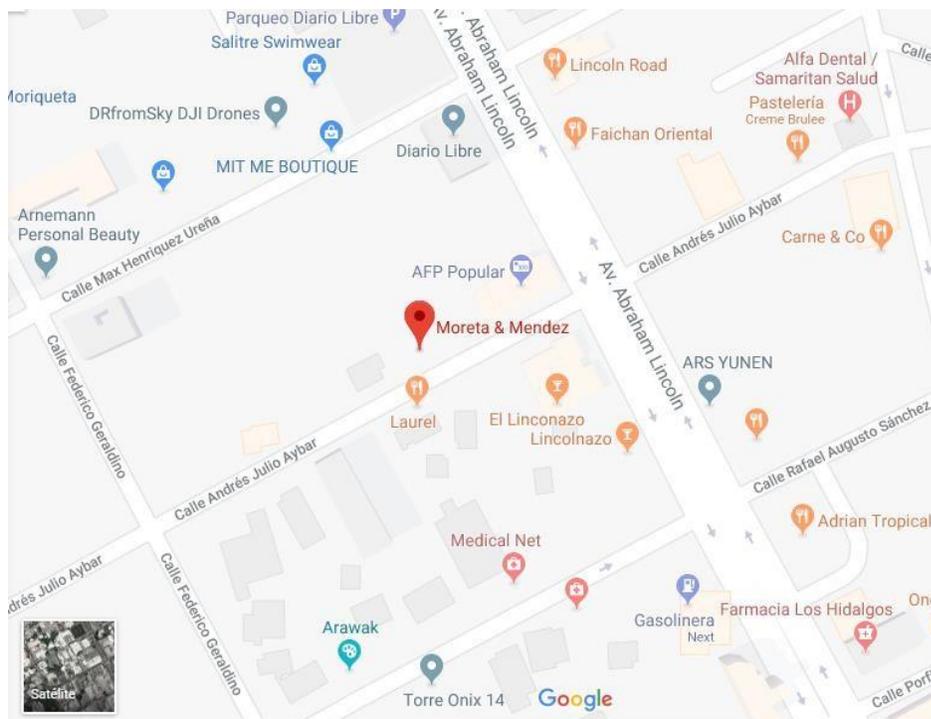
- Transparencia

- Responsabilidad
- Ética profesional
- Trabajo Colectivo

1.3. Ubicación

La firma se encuentra ubicada en la calle Andrés Julio Aybar No.26, Edificio Cordero III, Suite 112, Ens. Piantini, Santo Domingo, D.N. (Próximamente con una sucursal en la calle La Julia D. N.)

Ilustración no. 1: Ubicación de la Empresa



Fuente: Google Maps

1.4. Servicios que ofrece la empresa

La empresa se ha dedicado arduamente a velar por la satisfacción de sus clientes a través de la oferta de los siguientes servicios:

- Gestión de Cobros Bancarios Compulsivos
- Gestión de Cobros Estudiantiles
- Recuperación de Créditos y Valores en sus diferentes manifestaciones
- Ejecución Prendaria
- Ejecución Hipotecaria
- Embargos Conservatorios
- Embargos Inmobiliarios
- Embargos ejecutivos
- Constitución de compañías, transformación y adecuación de estas.
- Desalojos
- Asesoría Empresarial
- Investigación Catastral sobre inmuebles
- Inscripción y cancelación de hipotecas

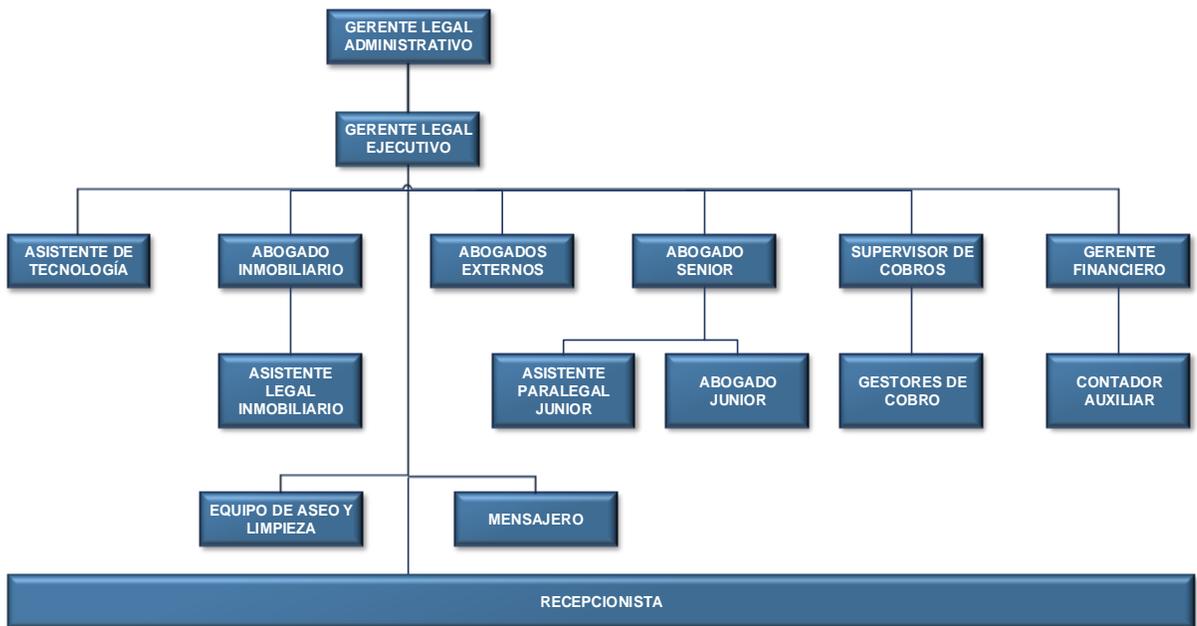
- Representación de empresas en materia laboral
- Responsabilidad civil
- Análisis, consultas y redacción de contratos

En ocasiones la firma brinda servicios personales siempre y cuando el cliente permita realizar estudios previos; todo esto cuidando a la entidad empresarial de la ley no. 72-02 sobre lavado de activos.

1.5. Estructura organizacional y descripción de puestos

1.5.1. Esquema organizacional

Ilustración no. 2: Esquema de la organización



Fuente: Firma Moreta & Méndez abogados consultores S.R.L.

1.5.2. Descripción de puestos relacionados al departamento de cobros compulsivos

- **Gerente legal administrativo:**

Es la persona encargada de representar a la Firma ante los Tribunales en relación con los asuntos legales que se presenten en materia civil, penal, comercial y laboral, revisar que los expedientes estén listos para subir a las audiencias, y brindar apoyo en asuntos jurídicos ante la Junta Central Electoral (Casos de sucesiones, donaciones, rectificaciones de actas de nacimientos).

- **Gerente legal ejecutivo:**

Es el encargado de representar la firma ante los Tribunales, en relación con los asuntos legales que se presenten en materia civil, penal, comercial y laboral, siempre y cuando sea solicitado por el Gerente Legal Administrativo. Otras de sus funciones son: traducir las metas propuestas por el mismo a cada departamento y brindar la supervisión necesaria a cada uno de los encargados de área, validar las informaciones emitidas por el departamento de cobranzas y finanzas e ir en representación de la firma, cuando así sea requerido, a presentar resultados finales a los clientes cada final de mes.

- **Asistente de tecnología:**

Es el responsable de velar por el correcto funcionamiento y dar mantenimiento de los equipos informáticos de la empresa, cotizar equipos y material gastable necesario y creación de expedientes e inclusión en el sistema.

- **Supervisor de cobros:**

Encargado de velar por el cumplimiento del proceso establecido dentro del departamento de cobranzas y todos los documentos que se desarrollan en el mismo, supervisar y evaluar el desempeño de los gestores de cobro, elaborar los informes generales solicitados por los bancos y entidades educativas, participar en las reuniones con los clientes de la empresa para presentar resultados, aprobar los acuerdos de pago y cartas de saldo realizados conforme caso del deudor.

- **Gestores de cobro:**

Son los encargados de coordinar todas las actividades del proceso de cobros a los clientes vía telefónica y dar seguimiento a las gestiones pago, llegar a un acuerdo para formalizar el pago con los mismos, gestionar los reportes a los clientes de las recuperaciones monetarias y realizar informes estadísticos de cobros para remitirlos al cliente.

1.6. Principales competidores

Los principales competidores de Moreta & Méndez Abogados Consultores S.R.L., son aquellos que ofrecen los mismos servicios o similares orientados a los cobros tanto educativos como financieros, que son la base en la que, a través de los años, ha sido el fundamento de la Firma.

Entre los competidores del país podemos destacar a:

- TIP cobros compulsivos
- Carlos Felipe Law Firm
- GEINCO
- Gestiones profesionales Corniel Heinsen
- Templaris, S.R.L.

1.7. Análisis FODA

Ilustración no. 3: Análisis FODA de la Firma



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO II.
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Gestión de cobranza

Por medio de la expansión que tuvo la cobranza en el siglo XX, se obtuvo un desarrollo sobre el invento comercial, donde su concepto se asocia a que anteriormente existían mecanismos comerciales manuales que ejercían a través del intercambio.

Las transacciones de cobranza tuvieron una aparición en los inicios de la humanidad a través de los intercambios comerciales originados con el trueque, siendo un concepto que se adaptó en la en la edad media bajo la necesidad de los primeros mercaderes que fueron quienes actuaron en cada uno de los productos que ofrecían.

Para Quimiz, & Valdéz (2012) “la gestión de cobranzas hace referencia a todas las tareas desde que se emite una factura por la venta realizada hasta que el cobro de dicha factura sea realizado. El otorgar plazos de pago a los clientes es una herramienta de venta muy poderosa, por decir en muchas ocasiones necesaria, pero una mala gestión de cobranzas puede tener un fuerte impacto en las finanzas de la empresa.

Dentro de las mejores prácticas en la gestión de cobranzas, se pueden tomar en cuenta ciertos puntos:

- Organización
- Segmentos

- Procesos
- Tecnología
- Medir las causas
- Reportes”

El crédito es el modo de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar dinero en el momento en que se obtiene a cambio de una promesa que indica que se pagará a través de un mecanismo establecido por el prestatario de la suma estimada. Por consiguiente “el crédito es la venta de bienes o servicios que son ejercidos mediante un proveedor y un cliente a través de un pago mediante el intercambio comercial proyectada a una fecha futura” (Mirrles, 2013).

El factor esencial en las consecuciones de créditos y en cada una de las transacciones es referente a una promesa que ejerce a una fecha estimada, donde se hace una concesión del crédito en cuanto a los factores de confianza y seguridad con el cliente que realiza la transacción.

Las cuentas por cobrar se originan de las ventas realizadas a crédito a clientes que adquieren servicios o bienes que las compañías ofertan o por préstamos concedidos a tercero incluidos sus empleados. Toda empresa para tener el rubro de cuentas por cobrar debe haber generado anteriormente una producción y para poder tener una producción debe tener activos corrientes (Cantú, 2012).

2.1.1. Concepto de cobro

Los cobros son una forma de liquidar transacciones de débito a través de las cuentas de un deudor. A través de este proceso se recuperan los créditos de una cuenta consecuenta a la compra de un servicio o de un producto.

El cobro es una parte esencial ante la gestión financiera de una empresa, debido que sirve para mejorar el funcionamiento interno con relación a los sistemas que se adoptan para obtener buenas liquidaciones. Según Brachfield (2009) “es necesario que los flujos de cobro funcionen bien y que las empresas obtengan liquidez constante. Cuando una empresa no cobra puntualmente, no podrá atender sus obligaciones de pago y su tesorería entra en crisis. Cuando se producen incrementos de las necesidades de tesorería provocados por unos plazos de pago prolongados, las empresas recurren a terceros para obtener los medios financieros necesarios. Pero el descuento de efectos y los servicios de factoring, aunque ofrecen ventajas a las empresas para la gestión financiera y la obtención de liquidez, suponen un coste financiero elevado y están fuera del alcance de muchos negocios”.

En la gestión de cobros es importante una correcta toma de decisiones que son basadas en la medición de un instrumento financiero que se usa para crear una facilidad en el acceso, en los plazos y en los costes.

En el mercado existen productos financieros que permiten la optimización de la gestión de cobros y pagos, apoyados en fórmulas de financiación, inversión y de seguros para crear una mejor facilitación de dichas gestiones con el cliente.

Los beneficios que se encuentran en el proceso de gestión de cobros en una organización son:

- Rápida ejecución de la gestión de cobros
- Genera un retorno de inversión mayor
- Facilita la obtención de datos
- Controla los indicadores de efectivo

La gestión de cobros es un mecanismo importante para el área financiera, ya que crea la base ante las previsiones y las acciones que deben de tomar dentro de los periodos estimados para el cobro ejercido al cliente, permitiendo regular ejercer los cambios pertinentes ante cualquier evento para lograr los objetivos propuestos en el área. De igual forma, la gestión de cobros permite identificar los errores ante el crédito concebido al cliente y a su vez identifica las exigencias de fondos.

Las condiciones de cobros deben ser claras y seguras, debido que la empresa es la cara ante el cliente y se forma flexible se deben de determinar las medidas adecuadas para una correcta actuación de este.

2.1.2. Fundamentos y principios en la gestión de cobranza

El seguimiento y control de los cobros ejerce un base fundamental sobre la gestión financiera de una empresa, puesto que constituye el elemento clave para la generación de decisiones que se orientan en cuestión de las posibles necesidades o relativas para un aprovechamiento en los procesos internos como son la tesorería, los cobros varios y los sistemas adecuados que se enfocan directamente con la relación entre el cliente y la empresa.

“La correcta gestión financiera en la gestión de cobros genera las oportunidades de mejorar los procesos comerciales, debido que la adaptación de medidas y normas permite crear un aporte esencial en el activo circulante de la empresa, generando una fortaleza en materia de imagen, siendo cada día más un aporte esencial ante los diversos mecanismos que se usan para generar un valor agregado entre las relaciones comerciales con el cliente” (Valdeande, 2012).

Una política de cobranza en una empresa es el instrumento que esta utiliza para que todos los procesos y las funciones relativas a los cobros se hagan de la forma que desea. Este incluye los criterios necesarios para la toma de decisiones, los objetivos de cobranzas, los pasos a seguir y en general estas políticas sirven para estandarizar y facilitar el trabajo de los empleados para cumplir las metas establecidas.

Objetivos de las políticas de gestión de cobros

- Servir de intermediario para lograr de una manera correcta las actividades relacionadas con la gestión de cobros.
- Documentar cada uno de los expedientes de los clientes en cuanto a la base de datos de organización.
- Involucrar a todos los integrantes administrativos en la actividad de cobros según el retorno del dinero no sea en el tiempo acordado.
- Actuar con compromiso y lealtad en las prácticas ofrecidas con las ventas y cobros de vehículos.

Uno de los principios universales que permite una buena gestión financiera bancaria es orientado a la medición del valor que genera en la empresa, donde se ejerce una mejor evaluación sobre los flujos de cobros que se calculan en cuanto a los beneficios contables. Además de que al momento de medir la riqueza de una empresa se debe conocer la magnitud en la cual se desenvuelven los flujos de caja y el sistema que cuenta la empresa para realizar sus operaciones.

“La gestión de cobros forma parte del desarrollo de la empresa, ya que es el dinero que ingresa a la organización y genera la movilización de efectivo, siendo un aspecto esencial en la forma en que las empresas cuentan con un sistema eficaz y eficiente para aumentar la cantidad de clientes y generar un flujo de efectivo que sea factible ante las operaciones que se integra en la empresa” (Brachfield, 2009).

2.1.3. Tipos de cuentas por cobrar

Las diversas condiciones de crédito pueden ejercer cambios en los diversos niveles de la organización. Estas condiciones pueden variar con relación a los diversos campos de la empresa, por lo que muchas empresas crean las condiciones adecuadas para que los clientes se muestren conforme a lo que buscan.

“Las ventas a crédito generan como resultado las cuentas por cobrar, donde crean las condiciones en la estipulación de pago en relación con un número determinado de días. Sin embargo, las cuentas por cobrar no se cobran en el periodo de crédito, sino que se convierten en un efectivo dentro de un plazo establecido de acuerdo con las cuentas por cobrar se estiman que son activos circulantes en la organización” (Tamayo, 2012).

Las cuentas por cobrar son el derecho que tiene toda organización en exigir a sus clientes el pago correspondiente a la venta a crédito, donde se comprende la representación de valor de cobro generado en torno al negocio, permitiendo intereses y comisiones ganados por cuenta de clientes por cobrar, que son compuestos por las ventas. Asimismo, el origen de los ingresos es proveniente de la compra y venta que genera valor y liquidez en cada una de las transacciones de venta, pero a su vez sirve en generar volúmenes de compras a los clientes.

La clasificación de las cuentas por cobrar se genera al momento que la empresa realiza la venta a crédito. Todo crédito entregado a tercero se constituye en cartera, que este se recupera mediante el cobro se podrá clasificar en: cuentas por cobrar comerciales-terceros, cuentas por cobrar comerciales relacionadas, cuentas por cobrar diversas-terceros, cuentas por cobrar diversas-relacionadas, estimación de cuentas de cobranzas dudosas (Fierro & Fierro, 2015).

Dentro de los tipos de cuentas por cobrar se encuentran las cuentas que pueden clasificarse como:

- **Corto plazo:** aquellas que crean la disponibilidad en el plazo no mayor a un año después de la fecha del balance o ciclo financiero.
- **Largo plazo:** aquellas que crean la disponibilidad a un plazo mayor de un año.

El plazo de las cuentas cual se genera dependiendo del encargado el cual emite o niega el crédito, donde se determina el monto a plazo para la cancelación de los créditos bajo la administración del encargado de cobros.

Las cuentas por cobrar juegan un papel esencial en la actuación del desempeño de las empresas, donde pueden ser controladas y administradas de manera fácil y eficiente a través de un sistema de cobro sólido.

2.1.4. Etapas de la gestión de cobros

En la gestión de cobros para garantizar la recuperación de las deudas existen diferentes acciones que se pueden hacer, estas pueden ser preventivas como las llamadas telefónicas y el envío de correos. Dichas acciones preventivas se realizan para tener el conocimiento de la perspectiva de pago de los clientes.

El proceso de gestión de cobranza implica diferentes etapas necesarias para el cumplimiento de las metas, para aumentar y mejorar la recepción de los créditos que derivan de las deudas de los clientes.

Las autoras Bermúdez & Peña (2016) describen las etapas a partir de lo siguiente: “El departamento de crédito y cobranza es el responsable de la concesión del crédito, así como también de todas las actividades de recuperación de cartera en mora, con diferentes tipos de acciones:

- **Cobranza administrativa:** Actividades realizadas por los oficiales de crédito para recaudar el pago pendiente, a través de tareas administrativas como llamadas telefónicas, envío de notificaciones de mora, mails y recordatorios.
- **Cobranza operativa:** Se basa en las siguientes acciones: visita al socio, entrega de notificaciones, llamadas al garante de la operación y visita múltiple tanto al socio como al garante.
- **Cobranza prejudicial:** Se realizan acciones de recuperación de cartera con participación del abogado de la empresa, con la documentación de soporte y

un informe del seguimiento realizado al cliente moroso. El abogado tendrá un plazo de 30 días desde la entrega de la documentación, para la ejecución de esta etapa de cobro.

- **Cobranza judicial:** Agotadas las etapas anteriores y expirando el plazo no mayor a 90 días, otorgado en la etapa de cobro extrajudicial, se realiza formalmente la demanda a través del abogado.

Para Morilla, (2018) el proceso de Gestión de Cobranzas puede ser presentado en diez pasos o etapas, que se presentan a continuación:

Paso 1. Validar origen de datos y procesar la información

Paso 2. Definir reglas flexibles de segmentación de la Cartera de clientes

Paso 3. Segmentar la Cartera

Paso 4. Asignar los clientes mapeados a la gestión

Paso 5. Definir la estrategia de la gestión de cobranza

Paso 6. Ejecutar y medir la estrategia de gestión de cobranza

Paso 7. Supervisar la estrategia de la gestión de cobranza

Paso 8. Interacción masiva con los deudores

Paso 9. Gestiones personalizadas

Paso 10. Informes y reportes de gestión

2.1.5. Métodos de pago

Para una correcta realización de gestión de cobros se debe tener en cuenta que las empresas deben realizar una facturación de ventas enfocándose en programas informáticos de facturación que permite una mejor comprensión y agilización del proceso. Por medio de su aplicación se genera un proceso coordinado entre las prestaciones de control de recibos o vencimientos de facturas generadas, de forma que su aplicación genera valor para la empresa en el envío de recibos o sobre la emisión digital en la cual se envía a la entidad financiera.

Un sistema adecuado de cobros genera actividades coordinadas y organizadas de manera que puedan tener una buena interacción con el fin de lograr las metas propuestas, donde se ejerce en las empresas con el fin de incrementar el potencial interno de las operaciones de cobros en cuanto al logro de metas (Santandreu, 2009).

Una correcta forma en el método de pago genera que los clientes tengan las diversas opciones para poder realizar la operación a través de los diferentes medios, como son:

- **Efectivo:** es el mecanismo rápido y eficaz, donde se genera un modo de pago directo y es la más preferida por muchos clientes, ya que de forma física se dirigen a la organización hacer el pago.

- **Tarjeta:** es un mecanismo de pago que se puede hacer las 24 horas del día y es simple y fácil para poder generar el pago.
- **Transferencia bancaria:** es un método de pago que se puede realizar en cualquier momento de forma rápida y segura.
- **El confirming:** es un medio de pago en la cual se asume un interés superior al que tiene que pagar por el descuento de un pagare o letras, donde esta operación no asume un pago con la entidad bancaria.
- **Factoring:** es una estrategia que usan las empresas para agilizar el proceso de cobro. Este consiste básicamente en un contrato entre personas o empresas a través del cual se ceden los créditos a otra actividad comercial que se encarga de gestionar su cobro.

El factoring, también puede definirse como “la venta por parte de una empresa de documentos acreditativos de derechos de cobro a otra, denominada factor, la cual deducirá del importe total del documento entregado unos intereses y comisiones. El factor asume el riesgo crediticio de los deudores de los instrumentos adquiridos, en adelante deudores” (Quimiz & Valdez, 2012).

Un sistema de gestión de cobranza consiste en un conjunto de relaciones que se adaptan en una organización para mejorar la eficiencia de la empresa que se orienta a través de la solidez, dinamismo y versatilidad para asegurar el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción sobre cada una de las necesidades

de la empresa. Asimismo, el volumen de las cuentas por cobrar y la agilidad en la que se controla la cartera en una organización es la forma habitual de ejercer un buen nivel de los ingresos en cuanto a los niveles de flujo de caja y sobre los mecanismos ideales para la realización de una disciplina adecuada en cobros.

La gestión adecuada ejerce un desarrollo de actividades y estrategias que se coordinan para asegurar el cobro de deudas, donde debe ser efectiva en cuanto a la comunicación y los métodos de pago. Por ello es importante que la organización cuente con un sistema eficaz e íntegro para poder ofrecer soluciones inmediatas a cada una de las situaciones que se pueden presentar en la gestión de cobros.

Es esencial contar con claridad y transparencia en la comunicación con el cliente en el momento de realizar la gestión de cobros, ya que los clientes cuentan con diversos comportamientos que pueden hacer de ese momento positivo o negativo en cuanto a la realización de cobros. Una correcta gestión de cobros genera la oportunidad de que los clientes puedan atraer otros clientes de forma que pueda incrementar la cartelera de clientes de la empresa.

2.1.6. Cuentas por cobrar

“Cuentas por cobrar es el nombre de la cuenta donde se registran los incrementos y los recortes vinculados a la venta de conceptos diferentes a productos o servicios. Esta cuenta está compuesta por letras de cambio, títulos de crédito y

pagarés a favor de la empresa” (Merino & Pérez, 2010).

Actualmente las cuentas por cobrar son consideradas como un factor prácticamente esencial para el desarrollo de la economía. Este instrumento permite que las empresas de hoy hagan uso de su creatividad con crédito extra incrementando su liquidez y con ella su productividad.

2.1.6.1. Opciones para saldo de deuda

Son las herramientas con las que cuenta el deudor para iniciar con su proceso de saldo. Dependiendo de la condición económica del deudor se le podrán plantear alternativas a corto o a largo plazo.

2.1.6.1.1. Liquidación de deuda o pago único

De acuerdo con el planteamiento de Wiedner & McAuliffe (2017) “la liquidación de deudas es un proceso de negociación mediante el cual un consumidor busca cancelar deudas por un monto menor al que se le debe. Este proceso generalmente implica la oferta de un monto o suma global al acreedor para liquidar la deuda. El consumidor puede negociar directamente con el acreedor o utilizar una compañía de liquidación de deudas”.

La principal razón por la cual se opta por esta opción de pago es que se pueden obtener descuentos extraordinarios del pendiente a pagar tomando en consideración el tiempo transcurrido de la deuda y la condición económica del deudor. A la vez, podría logra solucionar este problema abrumador en menos

tiempo, evitando así la presión de las llamadas de cobranza y la responsabilidad de pagos en cuotas mensuales.

Una vez terminado se puede también recuperar el crédito al igual que obtener nuevamente un historial completamente positivo.

Antes de tomar la decisión de optar por un pago único el deudor deberá seguir un conjunto de pasos sistematizados de análisis de ver con qué cuenta y qué consecuencias podrían desencadenarse una vez saldado el pendiente. Generalmente un deudor que tiene una deuda que ya está en legal tiene más de un producto financiero bajo la misma condición. Esto quiere decir que es una situación complicada en la que hay que tener discernimiento y seguridad. La forma en la que se decide el crédito puede ser muchas veces arriesgada.

2.1.6.1.2. Acuerdo de pago

De acuerdo con la Dirección General de Impuestos Internos (2018), “los acuerdos de pago son una facilidad que le permite al deudor pagar en cuotas parciales las deudas que mantengan con la Administración”.

Esta opción de pago trae consigo un documento que puede estar notariado en el cual se expresan los términos bajo los cuales el deudor se comprometerá a pagar una cuota mensual hasta lograr cancelar el balance total de su cuenta pendiente de pago. Los efectos legales que pueden producir un acuerdo de pago siempre y cuando esté debidamente redactado y notariado pueden ser los embargos y/o el

débito de los valores con los que cuente el deudor en una cuenta relacionada para fines de saldo de los pendientes.

Los acuerdos de pago generalmente están compuestos por un inicial y un conjunto de cuotas que se pagarán mensuales o quincenales dependiendo de cómo el acreedor lo solicite y a la condición económica del deudor. El inicial de los acuerdos de pago suelen ser de un mínimo de 10% del pendiente; así lo estipula la Dirección General de Impuestos Internos (2018) en su Guía del Contribuyente.

2.2. Cobros compulsivos

Los cobros compulsivos son todos los actos de cobro realizado por una instancia jurídica. Estos procesos de cobro, generalmente, son realizados de manera interna por la empresa que ha otorgado la financiación; sin embargo, en la actualidad son muchas las organizaciones que han decidido contratar a gestores externos para realizar la gestión de cobro a deudores, en su mayoría, aquellos cuyas cuentas están próximas a convertirse en incobrables.

De acuerdo con Bañuelos (2014), “la asignación de cuentas vencidas a una agencia de cobranza tiene varios beneficios entre los que se encuentran: experiencia en la recuperación de cartera vencida y en su industria; notificar a su cliente que su empresa escaló el proceso de cobro; gastar menos tiempo y recursos para contactar a sus clientes con llamadas telefónicas, y comunicados, y respondiendo y documentando cada promesa y cada plan de pagos negociado;

reportar a burós y empresas de información crediticia”.

2.2.1. Los deudores

El deudor es descrito como todo aquel que de una obligación o relación jurídica forme parte como sujeto pasivo. En un sentido más concreto, se refiere al obligado a una prestación como consecuencia de un vínculo contractual.

El deudor es conocido también como “moroso”, el cual según plantea Recuerda (2012) es definido como “una situación jurídica que nace cuando existe retraso en el cumplimiento de una obligación de dar o de hacer, vencida, líquida (en su caso) y exigible. En la medida en que dicho retraso sea imputable al deudor de la prestación y que el acreedor requiera el pago o cumplimiento de la obligación, nace en el deudor responsabilidad por razón de morosidad”.

2.2.1.1. Clasificación de los deudores

Uno de los factores más importantes para realizar una gestión de cobros efectiva, es identificar los diferentes tipos de deudores que se van a tratar. Para conseguir esto, se debe realizar una recopilación sobre cada uno de los deudores en materia de solvencia, su historial de pagos, entre otros puntos claves, que permitirán analizar la siguiente clasificación realizada por la Branchfield (2014):

- **Deudores fortuitos**, que son aquellos morosos cuya intención es pagar la deuda; sin embargo, no tienen la capacidad de cumplimiento del acuerdo de pago establecido debido a la falta de liquidez.

- **Deudores intencionales:** este tipo de morosos tienen la capacidad y solvencia para saldar la deuda, pero no tienen la intención de hacerlo. Este grupo es subdividido en los deudores que terminan pagando toda la deuda, y en aquellos que consiguen retrasar el pago de la financiación, hasta el límite de obtener una financiación de manera gratuita.
- **Deudores negligentes:** Son el tipo de deudor cuya vida es despreocupada. Tienen capacidad de saldar las deudas, pero no se preocupan por hacerlo, o por el nivel en el que se encuentra la deuda actual y/o las consecuencias que pueda traerle este último.

En el mismo artículo realizado por la Branchfield (2014), destaca el comentario de Francisco Jurado, quien explica que estos morosos están “...viviendo por encima de sus posibilidades, sin ahorrar nada, sin invertir ni planificar, endeudándose hasta límites irracionales...”

- **Deudores circunstanciales:** estos tienen la disponibilidad y facilidad de realizar el pago de la deuda; sin embargo, de manera consciente, deciden no realizarlo por la existencia de errores o de algún tipo de litigio entre este y el acreedor. Una vez solucionado el problema, el deudor proceder a saldar la deuda.
- **Deudores desorganizados:** son el tipo de morosos que tienen la disponibilidad para pagar, pero debido a su mala administración, no tienen idea

del saldo pendiente de pago o de cuán grande o pequeña es. Comúnmente, este tipo de deudores, olvidan sus responsabilidades financieras.

2.2.1.2. Resolución 019-16, sobre el uso de los servicios públicos de telecomunicaciones para fines de cobro de deudas

Los teléfonos, correos y, en ocasiones, otras herramientas electrónicas son fundamentales para la gestión efectiva de los cobros. Sin ellos, simplemente no podría desarrollarse esta actividad.

El Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones es el órgano encargado de velar por el correcto uso y penalización del abuso del uso de las telecomunicaciones para los distintos fines para los cuales se utilizan.

La resolución 019-16 sobre el uso de los servicios públicos de telecomunicaciones para fines de cobro de deudas, fue promulgada el 7 de diciembre del año 2016. Su objetivo es proponer una solución en la cual estuviesen de acuerdo todas las partes. La misma surge como respuesta al Recurso de Reconsideración de Pro-Consumidor (2016) en contra de la Resolución No. 010-16, debido a que esta utilizaba una posición de poder discriminatoria y abusiva que genera violencia psicológica, emocional y económica al deudor.

En esta resolución se plantea que no se deben utilizar más de ocho telecomunicaciones al día por deudor, con la necesidad de esperar un mínimo de 30 minutos entre cada una. Todo esto para cuidar el respeto a la persona misma,

mantener el orden público y bajo ningún concepto constituir injerencias sobre la vida privada del deudor, de su familia y los relacionados al mismo.

En adición, la resolución indica los horarios en los cuales serán permitidas las gestiones cobros, siendo este de 7 a.m. a 8 p.m. de lunes a viernes y los sábados de 9 a.m. a 1 p.m. A la vez, otra de las premisas más importantes de esta resolución es que permite desautorizar llamadas para fines de cobros a los colaboradores en su área de trabajo.

Por último, destaca los sistemas automatizados de “Turbo-Cobro”, los cuales deberán establecerse después de haber contactado al deudor y conversado persona-persona, para fines de confirmar que ese medio sea una telecomunicación correcta para abordar al deudor.

2.2.2. Políticas de cobro compulsivo

Las políticas de cobro compulsivo, según explica Ramírez (2016), citando a Córdova (2012), son “los procedimientos que la empresa utiliza para cobrar sus cuentas por cobrar a su vencimiento, las cuales están ligadas a las políticas de créditos empleadas”.

La efectividad de las políticas de cobro compulsivo es evaluada a partir del nivel de estimación de la recuperación de las cuentas con tendencia a ser convertirse en incobrables.

Para Córdoba (2012), “la eficiencia de la gestión de las cuentas por cobrar se mide a través de indicadores relacionados entre sí”. Estos indicadores se mencionan a continuación:

- **El plazo medio de cobros**, que cuya finalidad es determinar el tiempo promedio en que los clientes de la empresa pudieron cobrar durante un período medible en días.

La fórmula utilizada para determinar este plazo es: $\text{Promedio de cobros} = \text{saldo de las cuentas por cobrar} / \text{ventas promedio}$

- **La rotación promedio de la cartera**, indica la cantidad de veces que el saldo de la cartera de los clientes rotó en un período.

La fórmula para determinar la rotación promedio es: $\text{Rotación promedio de la cartera} = \text{venta anual} / \text{saldo promedio de las cuentas por cobrar}$

- **Porcentaje promedio de incobrabilidad de la cartera**, determina el porcentaje de incobrabilidad de la cartera en un período determinado.

La fórmula utilizada para determinar este porcentaje es: $\text{Promedio de incobrabilidad de la cartera} = \text{saldo de incobrables} / \text{saldo total de la cartera}$

2.2.2.1. Concepto de políticas

Las políticas constituyen todos los lineamientos que sirven de referencia para realizar los procedimientos relativos a la gestión de la empresa. Las mismas, están orientadas a la estandarización de los procesos para reducir los riesgos de errores.

Las políticas están compuestas básicamente por el objetivo de su creación, su alcance, los roles y responsabilidades de las personas relacionadas al proceso.

Según Sánchez (2013) “las políticas ayudan a evitar la lentitud, defectos, y sobre todo la pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. Las políticas son como linternas en la oscuridad, porque permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo, en los puntos críticos donde se requiere una decisión”.

Las organizaciones cuyo funcionamiento es ordenado y sistémico, son aquellas que poseen políticas claras y bien definidas. Estas contribuyen con el incremento de la efectividad de los procesos y con el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

De igual manera, para Koonts, Weihrich & Cannice (2014), estos se pueden definir como “planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones... las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente

con un objetivo y contribuya a su logro. Estas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que, si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados”.

“Las políticas son normas que vienen a mantener un estándar para una organización. En el caso del análisis administrativo, las políticas son las normas en las cuales se deben basar todos los procedimientos y formularios a realizar, además brindan el control y una forma para evaluar o corroborar que todo se ejecutó de la manera correcta” (Benjamín & Fincowsky, 2014).

2.2.2.2. Tipos de políticas de cobro compulsivo

Las políticas de cobro compulsivo se pueden clasificar en tres renglones, tomando como referencia el grado de presión que se es aplicado durante el proceso de recuperación de la cartera pendiente. Estos renglones, según establece el ITESCAM (2009), son los siguientes:

- **“Políticas restrictivas:** Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como

consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

- **Políticas Liberales.** Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas.

Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar, así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

- **Políticas racionales.** Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa. Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable”.

2.2.2.3. Etapas del proceso de cobro compulsivo

Para la realización de unas políticas que permitan una gestión efectiva, es necesario establecer las etapas que habrán de llevar a cabo los gestores de cobro para lograr el objetivo deseado. Según se plantea en Créditos y Cobranzas, I. (2010), las etapas son:

- **El recordatorio:** es la primera fase del proceso de cobros, utilizado como una prevención al deudor, en la cual se le notifica sobre el pago del monto establecido acorde a la fecha. Esto es realizado con el objetivo de prever los cargos adicionales por la mora.

Una de las herramientas más viables en esta etapa es la llamada vía telefónica, porque generan la atención del deudor, permitiendo obtener respuestas más rápidas, así como el establecimiento de la relación.

- **Exigencia de respuestas:** esta etapa surge como consecuencia de la falta de respuesta al primer aviso realizado. Se realiza más presión al deudor a través de cartas de cobranza y llamadas telefónicas más constantes, para recordar al deudor su mora, así como solicitar la justificación de la falta de pago.
- **Insistencia en el pago:** Cuando las fases anteriores no han tenido el éxito esperado, la gestión de cobros pasa a una etapa de insistencia y/o persecución. La finalidad es poner en marcha un programa de acciones sucesivas que serán aplicadas en intervalos regulares, de acuerdo con la falta

de respuesta del deudor.

- **Adopción de medidas decisivas:** en esta última etapa se toman las decisiones drásticas. Vencido el tiempo después de la última notificación por escrito, los deudores son clasificados en dos grupos a los fines de analizar las conclusiones que tomarán sobre cada uno:
 - a. Los deudores que están dispuestos a pagar pero que no tienen la suficiente liquidez para realizarlo a corto plazo, por lo que se opta por permitirles realizar acuerdos de pago y prórrogas incluidas en caso de ameritarlas.
 - b. El segundo grupo, son aquellos deudores que tienen la posibilidad de pagar, pero no lo hacen. A estos, y por autorización legal, se les procede a tomar medidas como el embargo de bienes.

2.2.2.4. Importancia de las políticas de cobros para la empresa

La implementación de políticas de cobro en las empresas cuya naturaleza es la gestión de cobros de cartera de morosos, es de suma importancia porque sirven de guía para conocer cuáles son los procedimientos y/o medidas a tomar en cuenta para manejar los distintos casos que se presenten con los deudores.

Generalmente, las políticas para la gestión de cobros son utilizadas para sistematizar el proceso, a partir de pasos, como:

- a. Los horarios en que debe ser contactado el cliente.
- b. La forma en que debe ser realizado el contacto con el cliente.
- c. Las estrategias para resolver los casos presentados.
- d. El tiempo en que debe ser asignado la cuenta pendiente a una agencia de cobros compulsivos.

2.2.2.5. Pasos para la implementación de las políticas en una empresa

De acuerdo con Kosutic (2013), los pasos para conseguir con éxito la implementación de políticas en una empresa son los siguientes:

- **“Estudiar los requisitos:** en este primer paso se debe analizar minuciosamente la existencia de legislaciones que requieran incluir alguna especificación, o si existe una política de alto nivel en la organización.
- **Tomar en cuenta los resultados de su evaluación de riesgos:** su evaluación de riesgos determinará qué temas debe abordar en su documento, pero también en qué grado; por ejemplo, es posible que necesite decidir si clasificará su información de acuerdo con su confidencialidad y, en ese caso, si necesita dos, tres o cuatro niveles de confidencialidad.
- **Optimizar y alinear sus documentos:** para esta fase, es importante tener en cuenta la cantidad total de documentos; ¿redactará diez documentos de una página o un documento de diez páginas? Es mucho más sencillo administrar

un documento, especialmente si el grupo de lectores al que se dirige es el mismo.

Además, debe tener mucho cuidado de alinear su documento con otros escritos similares; es posible que los temas que está definiendo ya hayan sido parcialmente definidos en otro documento. En ese caso, puede no ser necesario redactar un nuevo documento, sino simplemente ampliar el existente.

- **Estructurar el documento:** Se debe ser cuidadoso de respetar las normas de su empresa para darle un formato al documento, en relación con los encabezados, pies de páginas y otros aspectos predeterminados.
- **Redactar el documento:** el criterio general es que cuanto más pequeña sea la organización y menores sean los riesgos, menos complejo será su documento...una buena técnica para vencer la resistencia de otros empleados sobre este documento es involucrándolos en la redacción o haciendo aportes al mismo; de esta forma comprenderán el por qué es necesario.
- **Conseguir la aprobación del documento:** este procedimiento requiere que el encargado, de acuerdo con la jerarquía, deba aprobarlo y requerir activamente su implementación.
- **Capacitación y concienciación de sus empleados:** probablemente, este paso es el más importante, pero a la vez, es uno de los más olvidados. Es

imprescindible explicarles a sus empleados por qué es necesaria esta política o procedimiento y el por qué es bueno no solamente para la empresa sino también para ellos mismos...”

2.3. Estandarización de los procesos

La Secretaría de Economía de México (2015) plantea que “la estandarización es el proceso de ajustar o adaptar características en un producto, servicio o procedimiento; con el objetivo de que éstos se asemejen a un tipo, modelo o norma en común”. La Estandarización permite la elaboración de normas o estándares que establecen las características comunes con las que deben cumplir los productos o servicios que son respetadas en diferentes partes del mundo.

La implementación de estándares es un aporte a la globalización. El hecho de hacer uso de esta metodología sirve de aporte a la simpleza y con ella a la velocidad en que se dan los flujos de información en general. Esto contribuye con la capacidad de respuesta de calidad y a la claridad en el desarrollo de la economía.

Según el Productivity Press Development Team (2002), “la estandarización de procesos consiste en definir los estándares, informar a cada una de las personas que integran el equipo sobre los cuales estos serán aplicados. Dar seguimiento y lograr la adhesión de los recursos humanos con el mismo y propiciar una mejora continua del proceso homogéneo”.

Para lograr implementar los cuatro pilares de la administración (planificar, organizar, dirigir y controlar), tener procesos estandarizados es considerado como esencial. Cuando se busca tener una empresa organizada y controlada la estandarización debe de ser el centro de esta. Lo que es incontrolable es simplemente inmedible. La estandarización viene a dar la esencia que necesitan las organizaciones para poder establecer su mejora continua, eliminar las confusiones y brindar resultados.

La importancia de estandarizar los procesos se le atribuye a que a través de esta se puede entender cómo funciona la organización y la forma en la que trabaja el equipo. Además de que permite conocer a fondo a las empresas esta da la oportunidad de determinar indicadores que podrán servir de guía para todas las actividades que se den allí.

2.3.1. Beneficios de la estandarización de procesos

La estandarización de procesos trae consigo un conjunto de aspectos positivos. La reducción de pérdidas es uno. Los errores cuestan y a través de la estandarización estos pueden ser evitados.

Con la implementación del proceso estandarizado se logra tener un sistema claro en el cual el margen de error puede reducirse hasta su mínima expresión, trayendo consigo una mejora continua para el proceso, elevando su calidad cada vez más.

Otra de las ventajas que se adquieren al momento de implementar la estandarización de procesos es que se promueve la creación cultura organizacional. Como consecuencia de esto se logra obtener colaboradores más seguros y transparentes. Estos factores son los que más adelante contribuirán con la expansión de la organización en la cual se apliquen. Es por lo que el simple hecho de que las empresas cuenten con un proceso de esta índole les permitirá abrir nuevas sucursales o vender franquicias con mayor facilidad.

En la actualidad las empresas más grandes generalmente son las que se preocupan por estandarizar sus procesos. Sin embargo, esto no sucede por voluntad propia, Aoyama (2017), gerente de operaciones de Feher & Feher, asegura que esta es una práctica muy nueva en las PyMEs pues, hay empresas que les va tan bien que se olvidan de implementar controles; se concentran en vender. Sin embargo, llega el momento en que el volumen de operaciones los rebasa y ya no saben qué se facturó, si ya se cobró, qué y cómo se está vendiendo. Es cuando descubren que debieron estandarizar sus procesos, incluso antes de abrir.

2.3.1.1. Control interno de procesos

“Es un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización de los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión contable y administrativa de la empresa” (Rodríguez, 2018).

El control de los procesos es otra pieza fundamental para el logro de objetivos. Esta generalmente se basa en la ISO 31000 que brinda a sus lectores una guía para el análisis y evaluación de los riesgos empresariales. En ella se define el liderazgo que se debe mantener a nivel administrativo y los principios del riesgo como factores clave del éxito que se desarrollan a continuación:

- El Sistema de Gestión de Riesgos debe ser integrado, y no aislado del resto de procesos de la organización.
- Debe ser estructurado, con resultados comparables entre periodos, y tangibles, de manera que se pueda medir su desempeño.
- También, debe ser adaptado, es decir, que se pueda ajustar al contexto de la organización y estar íntimamente relacionado con los objetivos.
- Ser inclusivo e involucrar a cada una de las partes interesadas, considerando los diferentes puntos de vista o percepciones que puedan tener.
- Tiene que ser dinámico y con capacidad para responder a los cambios.
- El Sistema de Gestión debe basarse en la mejor información disponible y, a poder ser, a tiempo real, oportuna y clara.
- Los factores humanos y culturales deben ser considerados, ya que el SG está desarrollado por personas.
- Y, evidentemente, debe incluir la mejora continua.

Para la implementación de un sistema de control interno de procesos primero se debe crear una cultura de control mediante la motivación, comunicación y capacitación. Para lograr esto se debe comunicar al personal lo que se implementará y cuáles son los fines de este cambio. Luego de esto la empresa se auto analiza para ver cuáles son las oportunidades de mejora y cómo podría influir de manera positiva este sistema. Una vez determinado las debilidades se evalúa la magnitud de estas y después de esto se inicia a trabajar con ellas brindándoles también el seguimiento necesario. Más adelante se sigue evaluando y realizando los ajustes necesarios para que todo marche bien.

Las fases para establecer el control interno son:

- **Crear una cultura del control mediante la comunicación, la motivación y la capacitación:** Antes de comenzar con la implementación del sistema de control interno, es importante preparar el terreno. Esta preparación consiste en comunicar a las personas qué se quiere hacer y saber transmitir la importancia del control y sus beneficios para la organización e incluso para cada persona individualmente. Una posible forma de inculcar estos conceptos es mediante una capacitación a nivel de área o departamento. En dicha capacitación se dará a conocer la hoja de ruta para el desarrollo de las restantes fases.
- **Recabar información:** Una vez hemos introducido la cultura del control entre los miembros de la organización, llega el momento de recolectar datos. En esta fase debe intervenir activamente todo el personal, coordinados por un

responsable designado, ya sea externo o interno, procedente del área de estrategia de la organización. Existen diferentes métodos para llevar a cabo esta recopilación, por ejemplo:

a. Narración: Mediante una entrevista o documento, cada empleado hace una descripción de las labores, tareas, procesos que lleva a cabo, independientemente de si estos están establecidos formalmente. El coordinador recopila estos testimonios.

b. Listas de chequeo: Otro método podría ser la confección de cuestionarios previos por parte del responsable del levantamiento de la información, al cual se le presume un conocimiento previo en sistemas de control interno.

Estos checklist contienen cuestiones orientadas a conocer la dinámica interna de cada área de la organización.

c. Observación: Mediante la observación también se puede extraer información útil para complementar aspectos que deban ser documentados.

Se suelen usar flujogramas para completar la información recabada con los métodos anteriores. Se plantean de forma visual los pasos que se siguen para realizar una operación determinada.

- **Clasificar la información obtenida:** Ya que el responsable ha reunido toda la información necesaria a través de alguna de las vías mencionadas, es el momento de digitalizar y clasificar la misma de la forma más ordenada posible para facilitar

su consulta y correcta interpretación.

- **Diagnosticar:** En este punto, ya se dispone de la información necesaria para realizar un diagnóstico del estado de múltiples aspectos de la gestión: el cumplimiento de los objetivos, los roles y sus funciones, las políticas.
- **Revisar los procedimientos:** Bajo la normativa legal, la óptica de calidad total, los parámetros de reingeniería y directrices administrativas, se hace una revisión exhaustiva de los procedimientos con el fin de hacerlos más eficientes. Se suprimen pasos no necesarios, se centralizan procesos repetidos y se abren vías de comunicación.
- **Evaluar el control interno y de gestión:** Se ha de establecer una manera de evaluar el sistema de control interno entre todos los miembros de la organización. Cada uno de ellos debe aportar su visión e involucrarse, comprometiéndose a someterse a un continuo autocontrol que favorezca la mejora continua.
- **Implementar, dar seguimiento y ajustar:** En esta etapa los responsables del proceso deberán hacerse cargo de implementarlo en cada una de las áreas y garantizar su cumplimiento. El responsable en cuestión deberá hacer un seguimiento continuo junto con el apoyo de la auditoría interna, tomando las acciones correctivas necesarias para lograr el objetivo.

- **Evaluar indicadores y realizar más ajustes:** Se deben diseñar KPI de gestión colectivamente para analizarlos. Dichos indicadores pueden almacenarse y sistematizarse en cuadros de mando Balanced Scorecard, preferiblemente de forma automatizada. Esto permite obtener información en tiempo real.

Otra vía de evaluación que se emplea frecuentemente son los sistemas de administración de riesgos, en base a los cuales se pueden construir tableros de mando visuales, en términos numéricos y con colorimetría.

2.3.1.2. Políticas para el control interno de los procesos

Las políticas de control interno de procesos son aquellas líneas que rigen la forma en la que deben desarrollarse los procedimientos con el fin de garantizar resultados de calidad. Las mismas generalmente se describen en un documento o manual que la empresa decide elaborar. Su composición estará sujeta a cambios dependiendo del tipo de organización a la cual vaya dirigido.

La implementación de estas permite que cada área de la empresa realice sus actividades conscientes de lo que deben y no deben hacer, permitiendo una empresa con resultados eficientes y transparentes, entre otros beneficios memorables como: la disminución de riesgos de corrupción y el aumento de la posibilidad de logro de las metas y objetivos propuestos.

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a los gestores de cobro compulsivo:

Con la finalidad de medir si el proceso llevado a cabo dentro del departamento de cobros compulsivos es estandarizado, se procedió a realizar una encuesta a todos los gestores de cobro compulsivo de la Firma Moreta & Méndez abogados consultores S.R.L.

Esta herramienta de recopilación permitirá identificar si existe la necesidad de introducir políticas para la gestión efectuada dentro del departamento de cobranzas de la empresa.

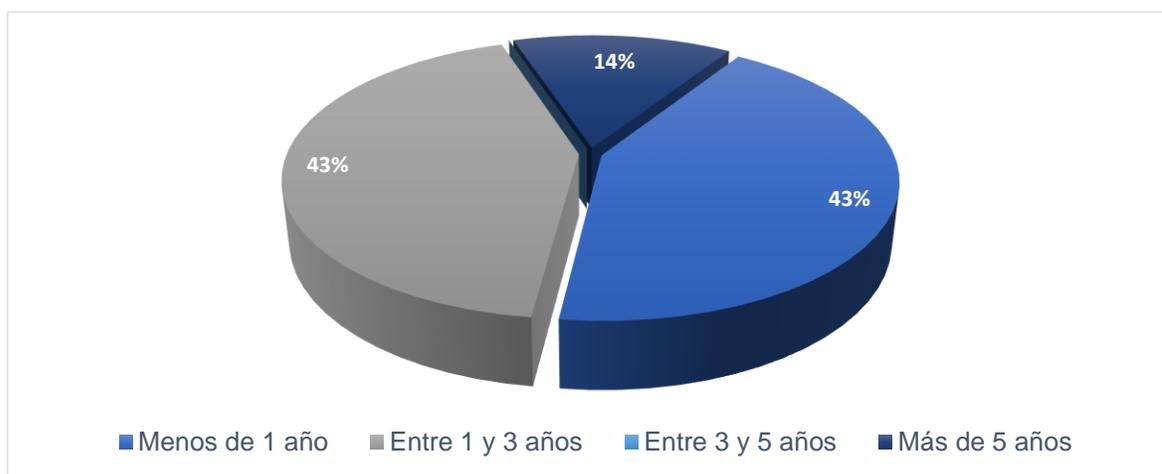
Los resultados obtenidos se presentan a continuación a través de tablas y gráficos para una mayor comprensión:

Tabla no. 1 : ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?

Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	3	42.86%
Entre 1 y 3 años	3	42.86%
Entre 3 a 5 años	0	0%
Más de 5 años	1	14.28%
Total	7	100%

Fuente: encuesta aplicada a los gestores de cobros compulsivo de la firma Moreta & Méndez, abogados consultores S.R.L.

Gráfico no. 1: ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?



Fuente: tabla no.1: ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?

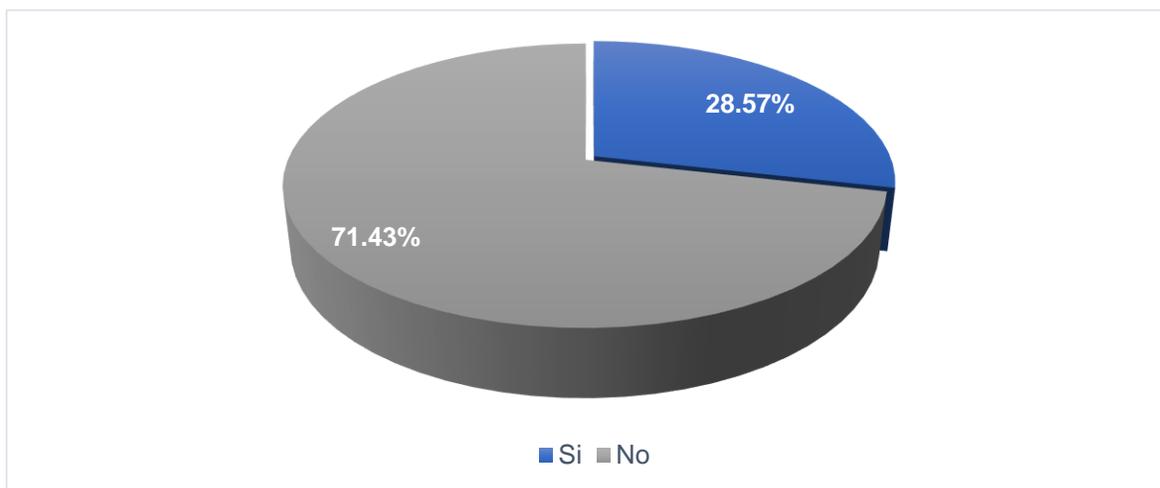
Los resultados de la tabla no.1, gráfico no. 1, reflejan que un 43% de los gestores tiene entre 1 y 3 años laborando en la empresa; otro 43% tienen menos de un año; y un 14% más de 5 años.

Tabla no. 2: ¿Entiende usted que su departamento cuenta con políticas de cobro compulsivo?

Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	28.57%
No	5	71.43%
Total	7	100%

Fuente: encuesta aplicada a los gestores de cobros compulsivo de la firma Moreta & Méndez, abogados consultores S.R.L.

Gráfico no. 2: ¿Entiende usted que su departamento cuenta con políticas de cobro compulsivo?



Fuente: tabla no.2: ¿Entiende usted que su departamento cuenta con políticas de cobro compulsivo?

Los resultados de la tabla no.2, gráfico no. 2, reflejan que el 71.43% de los gestores entiende que no hay políticas establecidas para los procedimientos relativos al cobro compulsivo que realizan; mientras que el 28.57% considera que sí existen estas políticas en su departamento.

Tabla no. 3: ¿Está de acuerdo con que la estrategia implementada para la repartición de la carga laboral contribuye con el desarrollo eficiente de la gestión de cobros en su departamento?

Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Estoy de acuerdo	4	57.14%
No estoy de acuerdo	3	42.86%
Total	7	100%

Fuente: encuesta aplicada a los gestores de cobros compulsivo de la firma Moreta & Méndez, abogados consultores S.R.L.

Gráfico no. 3: ¿Está de acuerdo con que la estrategia implementada para la repartición de la carga laboral contribuye con el desarrollo eficiente de la gestión de cobros en su departamento?



Fuente: tabla no. 3: ¿Está de acuerdo con que la estrategia implementada para la repartición de la carga laboral contribuye con el desarrollo eficiente de la gestión de cobros en su departamento?

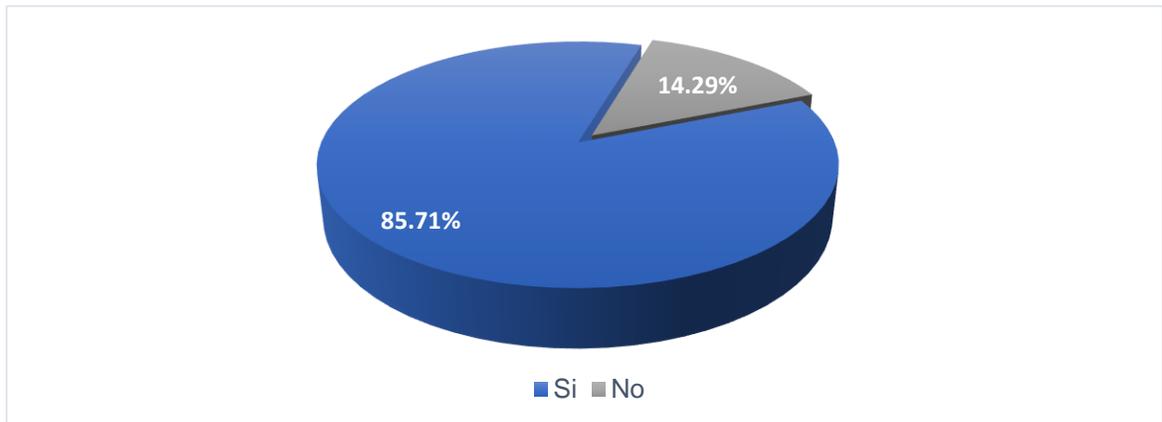
Los resultados de la tabla no.3, gráfico no. 3, reflejan que el 57.14% de los gestores están de acuerdo con que la estrategia que utiliza actualmente el departamento para distribuir la carga laboral aporta para desarrollar eficientemente la gestión de cobros; en comparación con el 42.86% de los gestores, quienes no están de acuerdo con esta.

Tabla no. 4: ¿Entiende que sus herramientas de trabajo (Sistemas, insumos, etc...) contribuyen con la efectividad de sus labores?

Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	85.71%
No	1	14.29%
Total	7	100%

Fuente: encuesta aplicada a los gestores de cobros compulsivo de la firma Moreta & Méndez, abogados consultores S.R.L.

Gráfico no. 4: ¿Entiende que sus herramientas de trabajo (Sistemas, insumos, etc...) contribuyen con la efectividad de sus labores?



Fuente: tabla no. 4: ¿Entiende que sus herramientas de trabajo (Sistemas, insumos, etc...) contribuyen con la efectividad de sus labores?

Los resultados de la tabla no. 4, gráfico no. 4, demuestran que el 85.71% de los gestores entiende que sus herramientas de trabajo contribuyen con la efectividad de sus labores; mientras que tan solo el 14.29% de los gestores, considera que no le contribuye para los fines mencionados.

Tabla no. 5: ¿Conoce usted la resolución de INDOTEL no. 019-16 para fines de cobro de deudas?

Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
La conozco	1	14.29%
Sé un poco sobre el tema	1	14.29%
No le conozco	5	71.42%
Total	7	100%

Fuente: encuesta aplicada a los gestores de cobros compulsivo de la firma Moreta & Méndez, abogados consultores S.R.L.

Gráfico no. 5: ¿Conoce usted la resolución de INDOTEL no. 019-16 para fines de cobro de deudas?



Fuente: tabla no. 5: ¿Conoce usted la resolución de INDOTEL no. 019-16 para fines de cobro de deudas?

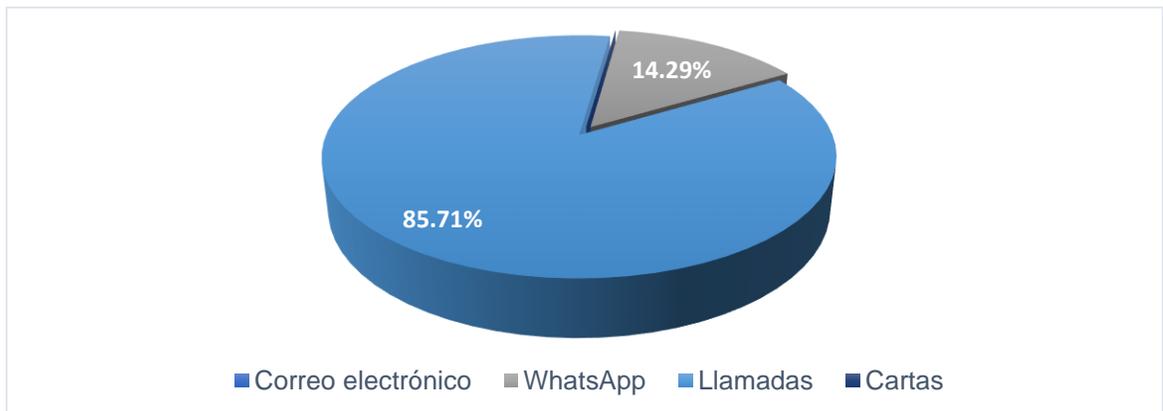
Los resultados de la tabla no. 5, gráfico no. 5, demuestran que el 71.42% de los gestores no conoce la resolución de INDOTEL, destinada los cobros de deudas sobre la base de las normas de cumplimiento del uso de las telecomunicaciones; un 14.29% dice conocer un poco sobre el tema y otro 14.29% dice conocerla a la perfección.

Tabla no. 6: ¿Cuál es el medio que más utiliza para comunicarse con el deudor?

Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	0	0%
WhatsApp	1	14.29%
Llamadas	6	85.71%
Cartas	0	0%
Total	7	100%

Fuente: encuesta aplicada a los gestores de cobros compulsivo de la firma Moreta & Méndez, abogados consultores S.R.L.

Gráfico no. 6: ¿Cuál es el medio que más utiliza para comunicarse con el deudor?



Fuente: tabla no. 6: ¿Cuál es el medio que más utiliza para comunicarse con el deudor?

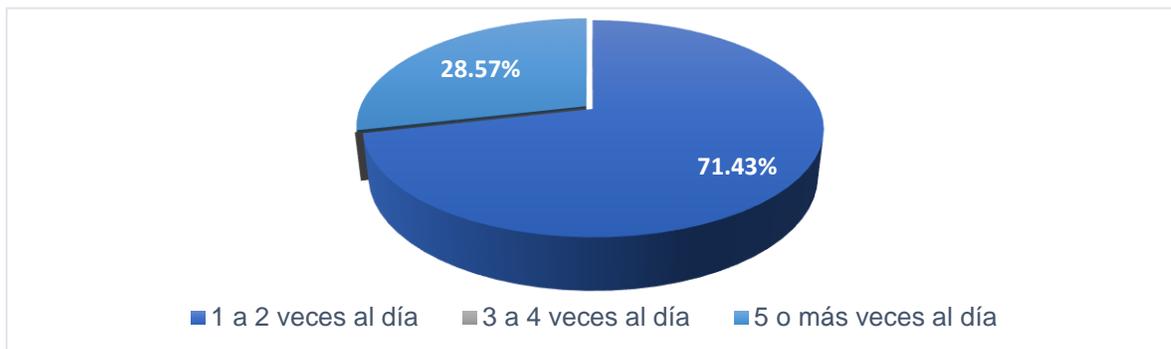
Los resultados de la tabla no. 6, gráfico no. 6, manifiestan que el 85.71% de los gestores utiliza las llamadas como medio de comunicación con los deudores; mientras que tal sólo un 14.29% de ellos utiliza el WhatsApp para realizar el contacto.

**Tabla no. 7: ¿Con qué frecuencia contacta al deudor en un día?
(entendiendo al contacto como: llamadas, correo electrónico, mensajes por
WhatsApp y/o cartas físicas)?**

Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 veces al día	5	71.43%
3 a 4 veces al día	0	0%
5 o más veces al día	2	28.57%
Total	7	100%

Fuente: encuesta aplicada a los gestores de cobros compulsivo de la firma Moreta & Méndez, abogados consultores S.R.L.

**Gráfico no. 7: ¿Con qué frecuencia contacta al deudor en un día?
(entendiendo al contacto como: llamadas, correo electrónico, mensajes por
WhatsApp y/o cartas físicas)?**



Fuente: tabla no. 7: ¿Con qué frecuencia contacta al deudor en un día? (entendiendo al contacto como: llamadas, correo electrónico, mensajes por WhatsApp y/o cartas físicas)?

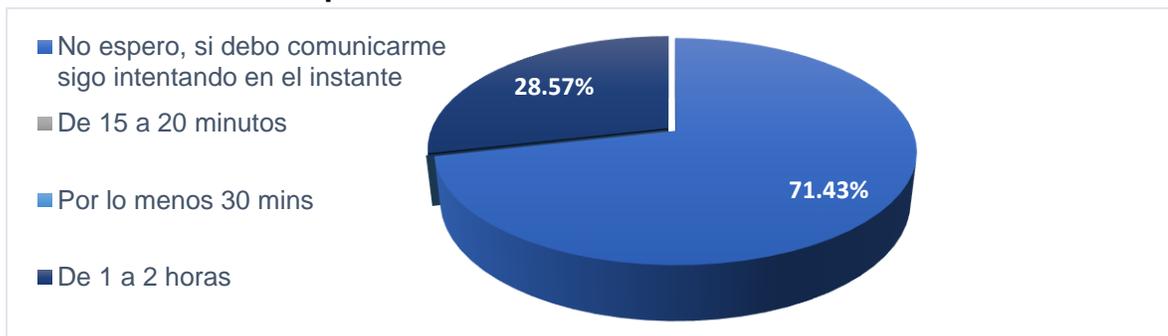
Los resultados de la tabla no. 7, gráfico no. 7, relacionados a la frecuencia con la que el gestor contacta al deudor en un día, reflejan que la frecuencia del 71.43% de los gestores es de 1 a 2 veces al día; mientras que el 28.57% restante tiene una frecuencia de 5 o más veces al día.

Tabla no. 8: ¿Cuál es el intervalo de tiempo que comúnmente espera para hacer el próximo contacto con el deudor en el día?

Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
No espero, si debo comunicarme sigo intentando en el instante	5	71.43%
De 15 a 20 minutos	0	0%
Por lo menos 30 minutos	0	0%
De 1 a 2 horas	2	28.57%
Total	7	100%

Fuente: encuesta aplicada a los gestores de cobros compulsivo de la firma Moreta & Méndez, abogados consultores S.R.L.

Gráfico no. 8: ¿Cuál es el intervalo de tiempo que comúnmente espera para hacer el próximo contacto con el deudor en el día?



Fuente: tabla no. 8: ¿Cuál es el intervalo de tiempo que comúnmente espera para hacer el próximo contacto con el deudor en el día?

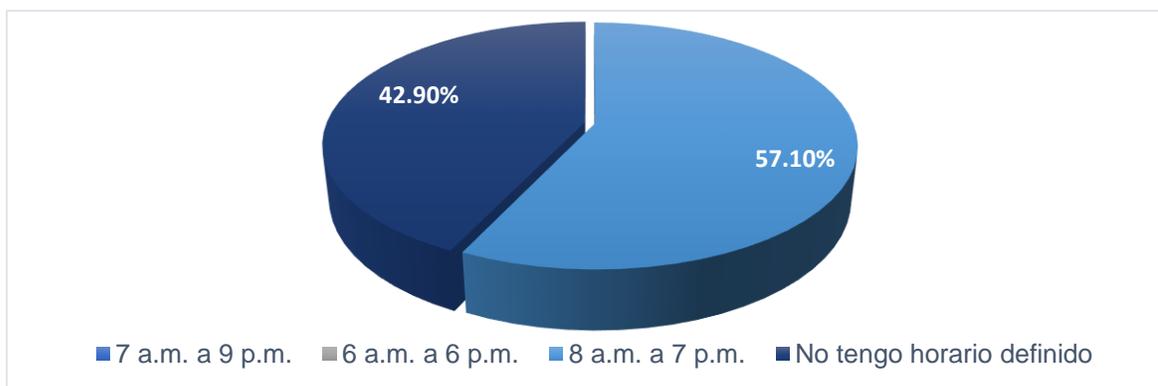
Los resultados de la tabla no. 8, gráfico no. 8, reflejan que el 71.43% de los gestores no esperan un intervalo de tiempo aproximado para realizar los contactos con el deudor en un mismo; en contraste con el 28.57% restante, quienes indican que esperan un aproximado de 1 a 2 horas entre cada contacto.

Tabla no. 9: De lunes a viernes, ¿en qué horario realiza sus gestiones de cobros compulsivos?

Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
7 a.m. a 8 p.m.	0	0%
6 a.m. a 6 p.m.	0	0%
8 a.m. a 7 p.m.	4	57.10%
No tengo horario definido	3	42.90%
Total	7	100%

Fuente: encuesta aplicada a los gestores de cobros compulsivo de la firma Moreta & Méndez, abogados consultores S.R.L.

Gráfico no. 9: De lunes a viernes, ¿en qué horario realiza sus gestiones de cobros compulsivos?



Fuente: tabla no. 9: De lunes a viernes, ¿en qué horario realiza sus gestiones de cobros compulsivos?

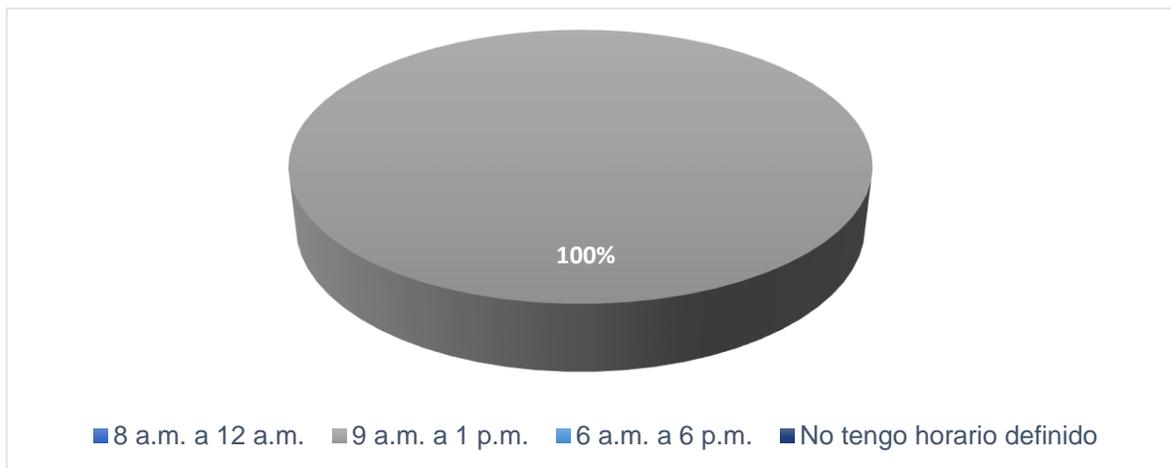
Los resultados de la tabla no. 9, gráfico no. 9, muestran que el 57.10% de los gestores realiza sus gestiones de cobro, de lunes a viernes en el horario de 8:00 a.m. a 7:00 p.m.; mientras que el 42.90% indica que no tiene un horario definido para efectuar sus gestiones de cobro compulsivo los días de semana.

Tabla no. 10: Los sábados ¿en qué horario realiza sus gestiones de cobros compulsivos?

Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
8 a.m. a 12 a.m.	0	0%
9 a.m. a 1 p.m.	7	100%
6 a.m. a 6 p.m.	0	0%
No tengo horario definido	0	0%
Total	7	100%

Fuente: encuesta aplicada a los gestores de cobros compulsivo de la firma Moreta & Méndez, abogados consultores S.R.L.

Gráfico no. 10: Los sábados ¿en qué horario realiza sus gestiones de cobros compulsivos?



Fuente: tabla no. 10: Los sábados ¿en qué horario realiza sus gestiones de cobros compulsivos?

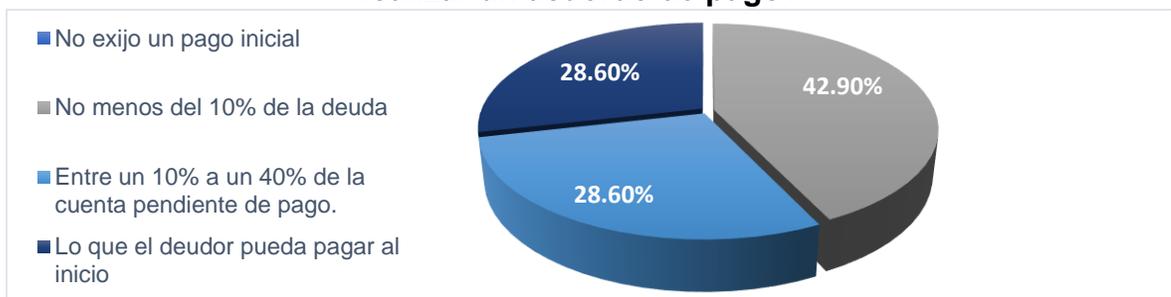
Los resultados de la tabla no. 10, gráfico no. 10, manifiestan que el 100% de los gestores realizan sus gestiones de cobro compulsivo los sábados en el horario de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Tabla no. 11: ¿Cuál es el inicial aproximado que exige al momento de realizar un acuerdo de pago?

Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
No exijo un pago inicial	0	0%
No menos del 10% de la deuda	3	42.90%
Entre un 10% a un 40% de la cuenta pendiente de pago.	2	28.60%
Lo que el deudor pueda pagar al inicio	2	28.60%
Total	7	100%

Fuente: encuesta aplicada a los gestores de cobros compulsivo de la firma Moreta & Méndez, abogados consultores S.R.L.

Gráfico no. 11: ¿Cuál es el inicial aproximado que exige al momento de realizar un acuerdo de pago?



Fuente: tabla no. 11: ¿Cuál es el inicial aproximado que exige al momento de realizar un acuerdo de pago?

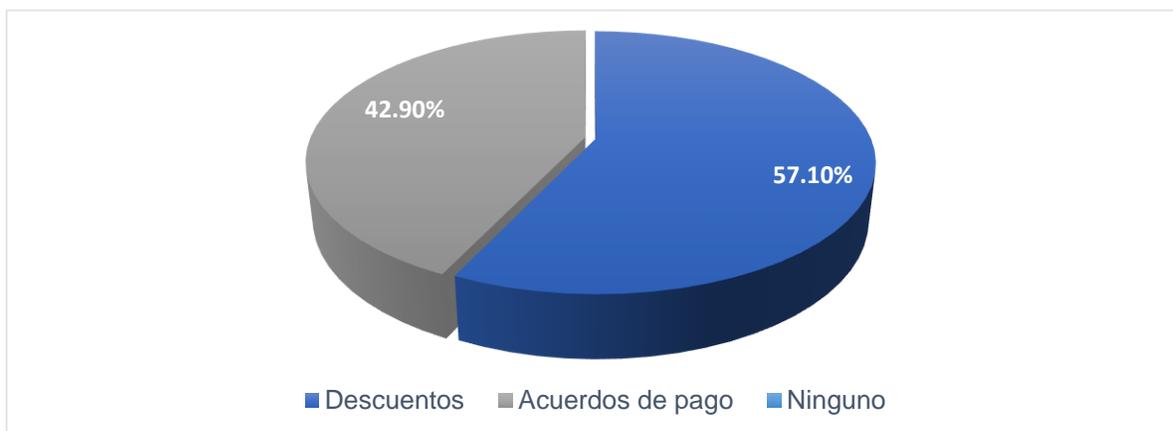
Los resultados de la tabla no. 11, gráfico no. 11, relacionado al monto inicial aproximado que el gestor exige al momento de realizar el acuerdo de pago con el deudor, indican que el 42.90% de los gestores exige no menos del 10% del total de la deuda; un 28.60% indica que no exige un pago inicial; y otro 28.60% comenta que exige lo que el deudor pueda pagar como inicial.

Tabla no. 12: ¿Qué facilidades le ofrece al deudor al momento de realizar el pago?

Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos	4	57.10%
Acuerdos de pago	3	42.90%
Ninguno	0	0%
Total	7	100%

Fuente: encuesta aplicada a los gestores de cobros compulsivo de la firma Moreta & Méndez, abogados consultores S.R.L.

Gráfico no. 12: ¿Qué facilidades le ofrece al deudor al momento de realizar el pago?



Fuente: tabla no. 12: ¿Qué facilidades le ofrece al deudor al momento de realizar el pago?

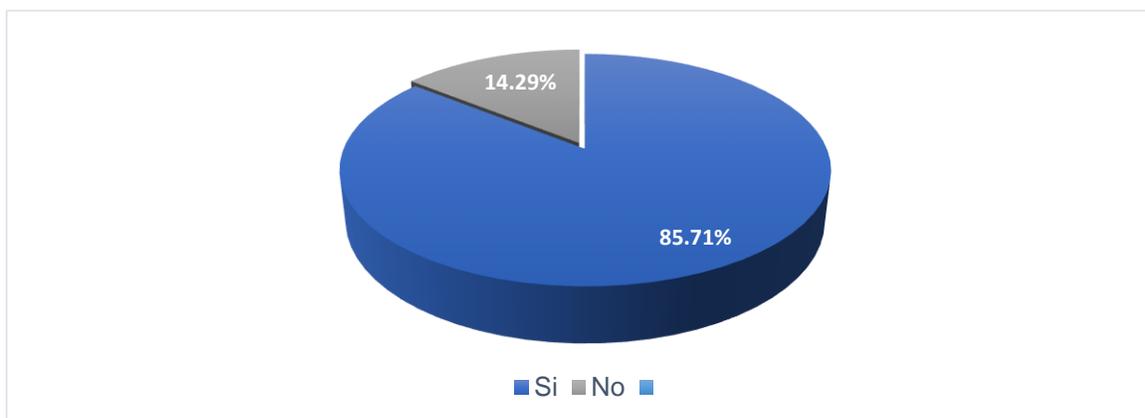
Los resultados de la tabla no. 12, gráfico no. 13, presentan que el 57.10% de los gestores les ofrecen a los deudores, descuentos, como una facilidad al momento de realizar el pago; en contraste con el 42.90% restante, quienes realizan acuerdos de pago (cuotas) para saldar la deuda.

Tabla no. 13: ¿Considera usted que la gestión de cobros compulsivos mejoraría con la implementación de políticas de esta índole?

Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	85.71%
No	1	14.29%
Total	7	100%

Fuente: encuesta aplicada a los gestores de cobros compulsivo de la firma Moreta & Méndez, abogados consultores S.R.L.

Gráfico no. 13: ¿Considera usted que la gestión de cobros compulsivos mejoraría con la implementación de políticas de esta índole?



Fuente: tabla no. 13: ¿Considera usted que la gestión de cobros compulsivos mejoraría con la implementación de políticas de esta índole?

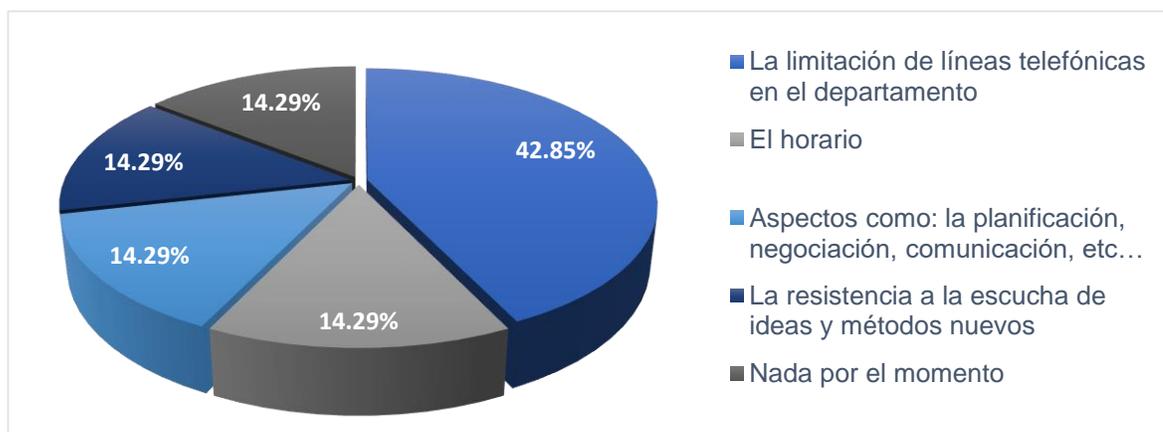
Los resultados de la tabla no. 13, gráfico no. 13, indican que el 85.71% de los gestores consideran que la gestión de cobros compulsivos podría mejorar con la implementación de políticas en su departamento; y solo un 14.29% considera que no.

Tabla no. 14: ¿Qué le gustaría mejorar dentro del departamento de cobros?

Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
La limitación de líneas telefónicas en el departamento	3	42.85%
El horario	1	14.29%
Aspectos como: la planificación, negociación, comunicación, etc...	1	14.29%
La resistencia a la escucha de ideas y métodos nuevos	1	14.29%
Nada por el momento	1	14.29%
Total	7	100%

Fuente: encuesta aplicada a los gestores de cobros compulsivo de la firma Moreta & Méndez, abogados consultores S.R.L.

Gráfico no. 14: ¿Qué le gustaría mejorar dentro del departamento de cobros?



Fuente: tabla no. 14: ¿Qué le gustaría mejorar dentro del departamento de cobros?

Los resultados de la tabla no. 14, gráfico no. 14, son producto de una conclusión de la manifestación de ideas expresadas por los gestores de cobro compulsivo, al solicitarles comentar de manera libre, qué aspectos quisieran mejorar dentro del departamento de cobros.

Los mismos plasmaron entre sus comentarios, las siguientes situaciones, que deben ser mejoradas: la falta de líneas telefónicas suficientes para que los gestores puedan realizar sus labores sin atrasos, ni conflictos; los horarios de labores; aspectos básicos que contribuyen durante la gestión, tales como: la planificación, la persuasión, la comunicación, negociación y la administración; la resistencia a nuevas ideas y/o métodos, que permitan eficientizar la gestión de cobros por parte de los encargados de supervisión; entre otros.

Sintetizando las respuestas, se obtuvo como resultado que el 42.85% de los gestores, consideran fundamental mejorar la insuficiencia de líneas telefónicas para cada gestor; 85.71% de los gestores utiliza las llamadas como medio de comunicación con los deudores; un 14.29% considera que debe ser mejorado el horario de labores; otro 14.29% indica que se deben tomar en consideración para fines de mejora, aspectos como: la planificación, negociación y comunicación; y un 14.29% expresa que nada por el momento.

3.2. Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a los gestores de cobro compulsivo.

De acuerdo con los resultados, se puede concluir que, en efecto, el Departamento de Cobros no posee políticas establecidas para la gestión de cobros compulsivos, tomando como base el 71.43% de los gestores, quienes contestaron no conocer la existencia de estas dentro del área.

Los gestores se rigen por reglas internas no definidas o reconocidas formalmente. Como consecuencia de esto, los procedimientos y protocolos tienden a sufrir constantes variaciones que provocan sea menos efectiva la gestión.

A la vez, se evidencia que más del 50% de los gestores de cobro, desconocen la resolución de INDOTEL, la cual es un requisito para todo aquel que realice acciones relacionadas con el cobro de deudas. Esto es sustentado en las diferentes respuestas obtenidas al momento de preguntar informaciones relacionadas directamente con lo establecido en la resolución, tales como:

- La frecuencia con que son utilizados los medios de telecomunicaciones en un día para realizar contacto con el deudor, la cual no puede exceder de 5 en su totalidad, independientemente del medio utilizado; sin embargo, un 28.57% de los gestores sobrepasa este límite.
- El intervalo de tiempo que legalmente se debe aguardar para realizar el próximo contacto no debe ser menor a los 30 minutos; sin embargo, el 71.43%

de los gestores aseguran no esperar el período requerido, sino que persisten hasta lograr el comunicado en el instante. Esto puede traer repercusiones desfavorables para la empresa que culminen en demandas por parte del deudor afectado.

- El horario permitido de llamadas en la semana es de 7:00 a.m. a 8:00 p.m. y los sábados de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

A pesar de que un 57.10% de los gestores, cumple con el rango semanal, el 42.90%, comenta no tener un horario definido para realizar sus gestiones de cobro, lo cual nos evidencia la necesidad de capacitarlos sobre las leyes y la importancia de su cumplimiento para evitar resultados desfavorables.

Hay que destacar que el 100% de los gestores cumple con el rango permitido los sábados.

Es importante hacer énfasis en que, a la hora de realizar los acuerdos con los deudores, al no contar con un medio de consulta que establezca cómo dirigirse a este o cómo enfrentar las situaciones presentadas, los gestores reconocen que el proceso llevado a cabo dentro del departamento de Cobros mejoraría con la implementación de políticas beneficiando, tanto a la Firma a mejorar el nivel de recuperación de la deuda como a los gestores a eficientizar el proceso, siendo en su totalidad el 85.71% que está de acuerdo según se refleja en la Tabla no. 13, gráfico no. 13.

3.3. Resultados obtenidos de la actividad realizada a los gestores para medir la estandarización del proceso resumido de la gestión de cobro compulsivo.

Los gestores que componen el equipo del departamento de cobranzas de la firma realizaron individualmente la actividad presentada en los anexos, que consistió en ordenar de la manera que entienden correcta, cada paso que se da dentro de un proceso resumido de cobro compulsivo, basados en la gestión realizada por los mismos diariamente.

El objetivo es evaluar la forma en que funciona el proceso, y medir si el mismo se encuentra estandarizado o no, previo a la introducción de políticas que brinden una única dirección a los colaboradores; además de determinar la efectividad de este e indicar los estándares del proceso con la finalidad de obtener la mejora deseada.

El orden correcto del proceso resumido de cobro compulsivo presentado a continuación ha sido elaborado tomando en cuenta los criterios expuestos por la Gerencia de la Firma y la Supervisora del departamento de cobros, para evaluar si es cumplido dicho orden durante la gestión:

1. Llamar al deudor.
2. Enviar certificación de deuda vía correo en caso de no se contacte telefónicamente.

3. Enviar certificación de deuda en físico en caso de que no se contacte por las otras vías.
4. Ponerse al tanto de la condición financiera del deudor.
5. Ofertar distintas opciones para el saldo de la deuda.
6. Formalizar el acuerdo de pago o pago único.
7. Dar seguimiento para controlar y motivar durante el proceso a través de distintas vías.
8. Entrega de los documentos que avalan el final del proceso de saldo.

Basado en estos pasos, los gestores procedieron a organizarlos según su criterio de orden, evidenciando los resultados del ejercicio a continuación.

Para un mayor entendimiento de la tabla de respuestas de los gestores de cobro y su interpretación, se ha elaborado el siguiente ejemplo:

Si 3 de los 7 gestores seleccionaron el paso número 3 como el 1er paso del proceso, entonces los 3 gestores estarán marcados en el espacio que indique el paso y el orden elegido, como se presenta en el cuadro con el sombreado en amarillo:

PASOS	ORDEN			
	1ro	2do	3ro	4to
1				
2				
3	3			

Fuente: elaboración propia

Respuestas de los gestores de cobro con relación al orden del proceso resumido que consideran correcto:

Las respuestas de los 7 gestores han sido colocadas en la tabla no. 15. La columna expresa cada uno de los pasos enumerados del proceso, mientras que la fila indica el orden del 1ro. al 8vo. que los gestores seleccionaron por cada uno de los pasos:

Tabla no. 15: Respuestas de los gestores de cobro

PASOS	ORDEN							
	1ro	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	8vo
1	6	1						
2	1	2	1		1	2		
3		1		2	1	1	2	
4		2	1	2	1		1	
5		1	3	2	1			
6			1	1	1	3	1	
7			1	1	1	3	1	
8								7

Fuente: actividad realizada a los 7 gestores de cobro de la Firma Moreta & Méndez abogados consultores S.R.L.

Como se aprecia en la primera fila, seis gestores seleccionaron que el paso número 1 (Llamar al deudor) es el 1ero. que se tiene que realizar. Solamente uno seleccionó que este paso era el 2do.

En la segunda fila, la que corresponde al paso número 2 (Enviar certificación de deuda vía correo en caso de no se contacte telefónicamente), un gestor de cobro lo seleccionó como el 1er. paso, dos gestores lo colocan como 2do. paso, uno como 3ro., uno como 5to. y dos como el 6to. paso.

Continuando con el paso número 3 (Enviar certificación de deuda en físico en caso de que no se contacte por las otras vías), solo un gestor de cobro entiende que debe ser el 2do. paso del proceso, dos lo seleccionaron como el 4to. según el orden, uno lo seleccionó como el 5to, un gestor lo marcó como el 6to y, por último, dos lo seleccionaron como el 7mo.

En el paso número 4, dos lo eligieron como el 2do. paso, uno lo eligió como el 3er., dos lo eligieron como el 4to., uno como el 5to. y uno como el 7mo.

El paso 5, uno lo seleccionó como el 2do, tres como el 3ro, dos como el 4to y uno como el 5to.

El paso 6, uno lo seleccionó como el 3er paso, uno como el 4to, uno como el 5to, tres como el 6to y uno como el 7mo.

Para el paso 7, uno lo realiza como el 3ro., uno como el 4to., uno como el 5to., tres como el 6to. y uno como el 7mo.

Finalizando con el paso 8, todos lo seleccionaron como el último paso.

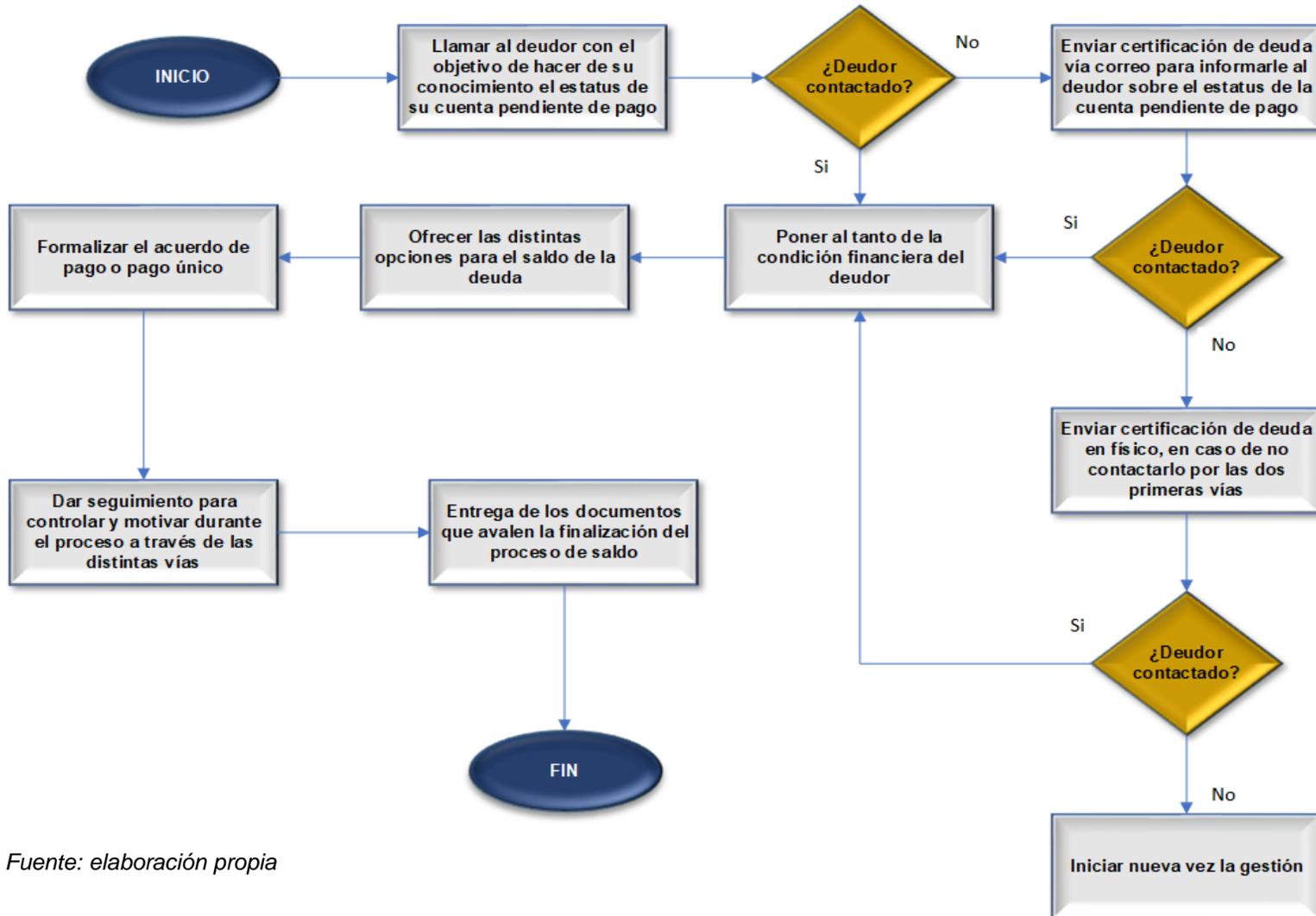
3.4. Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos a partir de la actividad realizada a los gestores

Como se puede apreciar, todos los colaboradores respondieron de manera diferente sobre cómo realizan el proceso resumido de gestión de cobros. Por razones obvias los únicos pasos en los que coincidieron fueron el primero que es “llamar al deudor” y el último, la “entrega de los documentos que avalan el final del proceso de saldo”.

A partir de estos resultados se puede concluir y afirmar que el Departamento de Cobros carece de un proceso estandarizado que facilite la eficiente gestión realizada dentro del mismo.

Los pasos del proceso resumido en el orden correcto se presentan en el siguiente diagrama de flujo:

Gráfico no. 15: Diagrama de flujo del proceso resumido de la gestión de cobro compulsivo



Fuente: elaboración propia

3.5. Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a la Gerente y la Supervisora de Cobros de la Firma

1. ¿Utilizan actualmente alguna estrategia que permita el desarrollo eficiente de la gestión? ¿Cuál?

Respuesta de la Gerente: Tenemos varias estrategias que se implementan de acuerdo con los objetivos de cada mes.

En la actualidad trabajamos con un nuevo protocolo para personas físicas, de localización y gestión de la cuenta.

Respuesta de la Supervisora: Si se utilizan estrategias. La gestión de cobranzas es un proceso organizado a fin de generar resultados exitosos, por tanto, requiere generar estrategias adecuadas a los distintos casos para que las gestiones sean eficientes.

Es importante la planificación, la disciplina y la organización para que el desarrollo de la gestión sea eficiente. Luego para que la gestión obtenga resultados satisfactorios dependen de las habilidades y destrezas del gestor.

2. ¿Cómo miden sus clientes la efectividad de los resultados brindados al final de cada ciclo?

Respuesta de la Gerente: Por el cumplimiento de las metas propuestas para cada ciclo.

Respuesta de la Supervisora: La efectividad se puede medir en base a los montos recuperados, es uno de los parámetros cuantificables. Sin embargo, hay un elemento, inmedible, cuando al finalizar la gestión los deudores manifiestan el agradecimiento por el trato tan humano hacia ellos.

3. **¿Cuáles son las oportunidades de mejora que entiende usted que podrían trabajarse a través de la implementación de políticas dentro del departamento de cobranzas?**

Respuesta de la Gerente: Trabajamos en un material de entrenamiento para los gestores, que permitirá unificar los criterios y proceso en el área. Con la finalidad principal de lograr que el personal de nuevo ingreso logre el entrenamiento adecuado para iniciar su trabajo.

Respuesta de la Supervisora: Por lo general todo es susceptible a mejoras y justamente el departamento de cobranzas viene trabajando intensamente en esas mejoras desde hace aproximadamente 1 año. Constantemente se van haciendo ajustes en los procesos y estrategias para alcanzar la excelencia.

4. **¿Se está implementando alguna estrategia de cobros compulsivos actualmente en el departamento de cobranzas? ¿Cómo les han favorecido?**

Respuesta de la Gerente: En la actualidad estamos trabajando con las redes sociales para la localización de los deudores, y las informaciones en la web.

En los casos de los deudores no localizados, implementamos varios protocolos que han dinamizado el proceso de cobranza, y nos han permitido lograr las metas propuestas.

Respuesta de la Supervisora: Creo que más que implementar alguna estrategia, lo que hemos realizado, en base a la experiencia y resultados obtenidos, es ajustes a las estrategias existentes. Es la manera de optimizar los resultados de las gestiones de cobranzas.

5. ¿Cuenta el departamento de cobranzas con un manual de políticas establecidas?

Respuesta de la Gerente: No tenemos manual.

Respuesta de la Supervisora: No.

3.6. Interpretación de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a la Gerente y la Supervisora de Cobros de la Firma.

Tomando como base los resultados obtenidos en las entrevistas, se evidencia que tanto la Gerente como la Supervisora del departamento de cobros reconocen la ausencia de políticas establecidas para la gestión de cobros. Sin embargo, expresan que se esfuerzan porque los colaboradores cuenten con todos los conocimientos y recursos necesarios para asegurar que los mismos brinden resultados de calidad.

Es un punto interesante que, a pesar de no contar con políticas, se le da mucha importancia a la preparación individual de cada colaborador; esto permite que indirectamente se desarrolle un principio del “bien hacer”, que los integrantes del equipo puedan adoptar en un intento de estandarizar sus operaciones.

En el departamento se implementan estrategias de cobros que dependerán del tipo de deudor con el que se esté trabajando. Esto es un factor positivo, pues el hecho de ser flexible abre numerosas oportunidades. Ya durante el crecimiento y desarrollo de este tipo de negocio se descubre que la parte más decisiva dentro del cobro es la forma en la que se brinda el servicio al cliente. Para los bancos es crucial que el deudor una vez concluido con su proceso de saldo de pendientes, quede en buenos términos con dicha entidad financiera, por lo que la firma es contratada para recuperar los valores, tomando en consideración el no romper las relaciones de los deudores con sus clientes.

Actualmente la empresa es evaluada por la entidad que ha contratado el servicio, para medir qué tan eficientes han sido, a través de las metas de recuperación de cartera cumplidas, que se les fijan una vez se les asignan los casos.

En su juicio de experto, la Gerente Any Méndez Comas indica que las carteras se recuperan, regularmente, entre un 10% y un 30% del total; sin embargo, y gracias a los nuevos recursos, estos porcentajes pueden variar en porcentajes más elevados.

Finalizando, ambas opiniones concuerdan en que el departamento de cobros puede mejorar. La gerente destaca que está en búsqueda de un proceso sencillo y estandarizado para que, al llegar nuevos gestores de cobro, puedan acoplarse con mayor facilidad.

CAPÍTULO IV.

PROPUESTA DE INTRODUCCIÓN DE POLÍTICAS PARA

LA GESTIÓN DE COBROS COMPULSIVOS. CASO:

MORETA & MÉNDEZ ABOGADOS CONSULTORES

S.R.L.

**Políticas para la gestión de cobros compulsivos de la Firma Moreta &
Méndez abogados consultores S.R.L.**

4.1. Objetivo

Las políticas presentadas a continuación tienen como objetivo garantizar un proceso estandarizado y eficiente, a partir de la optimización de los recursos del Departamento de Cobros de la Firma Moreta & Méndez abogados Consultores S.R.L.

Estas políticas servirán como referente a los gestores de cobro, mejorando el flujo de trabajo continuo, y permitiéndoles sentirse seguros y conscientes de las acciones realizadas en base a la naturaleza de la empresa.

4.2. Marco jurídico

Resolución no. 010-16 que aprueba la *“norma para el uso de los servicios públicos de telecomunicaciones para fines de cobro de deudas”* del Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones (INDOTEL).

Resolución no. 019-16 que conoce de los recursos de reconsideración interpuestos por las entidades ARGENTARIUM, S.R.L. y PROCONSUMIDOR, contra la Resolución 010-16, actualizando algunas disposiciones de esta última.

Artículo 53 de la Constitución de la República Dominicana que indica los derechos del consumidor.

4.3. Alcance

Las políticas dictarán las normas consideradas necesarias para evolucionar dentro del mercado recuperación de valores efectuando un cobro orientado al cliente con técnicas de persuasión efectivas que asegurarán que se mantengan las relaciones entre quien apodera y quien debe.

Su alcance son los colaboradores del departamento de cobros de la Firma, abarcando los procedimientos tanto de los gestores de cobro compulsivo como de la Supervisora del área, con la finalidad de controlar la cartera de deudores, así como el índice de cuentas incobrables a través de los lineamientos determinados en ella.

4.4. Condiciones para la actualización

El Supervisor de Cobros deberá velar por el cumplimiento de las políticas establecidas para la gestión de cobro compulsivo, considerando lo siguiente:

- a) Los procedimientos realizados por los gestores de cobro deben ser ejecutados de acuerdo con lo reglamentado en las políticas.
- b) Toda modificación o actualización de las políticas deberá solicitarse adecuándose a las nuevas necesidades que se presenten en el Departamento.

- c) En caso de existir la necesidad de modificar las políticas del Departamento de Cobros, estas deberán ser solicitadas por el Supervisor de Cobros y autorizadas por la Gerencia de la Firma.

4.5. Fundamentos de la Gestión de Cobranzas

La gestión de cobros compulsivos será efectuada siempre y cuando se encuentre dentro del horario establecido en la presente política, de acuerdo con lo reglamentado en la Resolución 019-16 de INDOTEL.

Los gastos del proceso y honorarios, una vez el caso pertenezca a la firma, correrán por cuenta del deudor.

El ofrecimiento de alternativas de pago y/o soluciones a las deudas, deberán ser previamente autorizadas por el cliente al que corresponda el caso, a través del Supervisor de Cobros o la Gerente Financiera de la firma. Estas alternativas buscan ser eficaces y adaptables a las situaciones particulares de los deudores con el objetivo de conseguir reducir el margen de cuentas incobrables.

La confidencialidad de las informaciones de los clientes y deudores es un deber y compromiso legal de Moreta & Méndez, que se transmite a todos los colaboradores.

4.6. Descripción de las políticas del área de Cobros

Las políticas presentadas indican la manera en la cual se deben llevar a cabo cada una de las actividades que conforman la gestión de cobro compulsivo, detallando los plazos y condiciones a tomar en cuenta antes, durante y después de realizar cada procedimiento.

4.6.1. Asignación de los casos

- a) La persona autorizada para la asignación de los casos es el Supervisor de Cobros. En caso de su ausencia, la Gerencia será la encargada de dichas asignaciones.

- b) Los expedientes de los casos serán asignados a los gestores de cobro compulsivo de acuerdo con la capacidad de este con relación al manejo de las carteras. Para determinar esto, se le entregará al gestor una primera cartera de prueba con casos aleatorios, sin exceder de 300, y el mismo deberá gestionar sus expedientes con el fin de ir creando la base de la cartera a trabajar.

Una vez concluido con el período de prueba, y determinada la capacidad del gestor de manejar las carteras, se les asignarán los casos que cada gestor requiera para brindar los resultados esperados.

- c) Es responsabilidad del gestor de cobros emitir al Supervisor de Cobros, un informe al cierre de cada semana sobre la evolución de todas las cuentas manejadas durante el período de tiempo comprendido. Esto con el fin de nivelar los trabajos que se realizan al cierre de cada mes.

4.6.2. Mecanismos para la gestión de cobros

- a) Los medios autorizados para efectuar el contacto con el deudor, con fines de dar a conocer el estatus de sus obligaciones y orientándole sobre los pasos a dar para saldar la deuda, son:

- Llamadas telefónicas.
- Mensajes en buzón de voz o contestador automático.
- Mensajes vía WhatsApp.
- Correos electrónicos.
- Visitas personales.

Estas herramientas podrán ser implementadas de la forma que el gestor lo prefiera, tomando en consideración que los mensajes a transmitir se brindarán de manera respetuosa, transparente y clara, considerando los horarios legalmente definidos para su ejecución y que la totalidad en relación con el uso de cualquiera de estos mecanismos para contactar al deudor no podrá exceder de cinco (5) por día.

- b) El gestor podrá llamar a los teléfonos personales y locales, así como establecer el contacto en el lugar de trabajo del deudor siempre y cuando este haya otorgado el consentimiento.
- c) El gestor podrá implementar el “Turbo Cobro” (sistema de llamadas programadas automáticamente, que realiza la función de proveer al deudor, los detalles de su cuenta pendiente de pago, una vez tomada la llamada), de manera exclusiva a números de celulares personales y de la residencia confirmada por el deudor, de acuerdo con el horario estipulado en la Resolución 019-16 de INDOTEL.
- d) Cada correo electrónico elaborado por el gestor de cobros deberá ser formulado respetando las cualidades del estilo. Estos deberán ser textos detallados, de claridad, con concordancia, precisos y concisos. Al pie de cada correo se deberán encontrar los números de contacto del gestor emisor del mensaje y de la empresa.
- e) Documentos tales como certificación de deuda, acuerdos de pago, cartas de saldo y similares, deberán enviarse siempre como adjunto.
- f) El uso del WhatsApp será un espacio abierto, autorizado y/o solicitado previamente por el deudor, para que se mantengan conversaciones orientadas a los pagos pendientes, los acuerdos de las fechas de pago y otras preguntas que puedan surgirle al mismo.

g) Las visitas podrán ser realizadas a la residencia del deudor, una vez no se haya podido establecer el contacto a través de los demás mecanismos de contacto.

Nota: durante las gestiones telefónicas, de no resultar exitoso el contacto con el deudor, se procederá a dejar el mensaje con familiares directos, tales como: cónyuge, hijos, padres o hermanos. En ningún caso se podrá dejar mensajes con terceros no identificados con los relacionados anteriormente.

4.6.3. Horarios de la gestión de cobros

Los horarios para la gestión de cobros del Departamento son los siguientes:

- Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 6:00 p.m.
- Sábados 9:00 a.m. a 1:00 p.m.
- Domingos y días feriados: sin labor

En el caso de que no sea logrado con éxito el contacto con el deudor por las vías formales, el gestor tendrá la potestad de acudir a las referencias personales por medio de las herramientas de localización que posea la Firma, autorizadas legalmente, para localizarlo a través de familiares o terceros relacionados.

4.6.4. Honorarios

a) Los honorarios serán determinados porcentualmente de acuerdo con el monto

recaudado y/o pagado por capital de intereses por mora, gastos legales, entre otros, y será el equivalente al 12% de este importe más el Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS).

- b) Cualquier variación o actualización de la tarifa deberá ser informada por la Gerencia Financiera de la Firma para su posterior modificación.

4.6.5. Orden de imputación de cargos

Los cargos por mora y gastos legales que se encuentren fuera de las exigencias del cliente directo deberán ser presentadas en una cláusula del acuerdo de pago realizado por el gestor que esté a cargo del expediente del deudor. Dicho acuerdo tendrá que ser firmado por el deudor expresando su consentimiento para la aplicación de las condiciones de los cargos anteriormente presentados. Este documento deber ser presentado y aprobado por el supervisor del departamento cobranzas de la Firma.

a) Para el establecimiento de cargos por mora:

Deberá oscilar entre un 2% y 5% mensual del balance total de la cuenta pendiente de pago al momento en el que se inicia el acuerdo, dependiendo del tipo de cuenta a gestionar. Esto quiere decir que siempre será un monto fijo que se le irá sumando al balance pendiente por cada mes de incumplimiento.

Ejemplo:

$$1\text{er Mes (RD\$ 150,000.00 * 0.05) + RD\$ 150,000.00 = RD\$ 157,000.00}$$

Balance al momento de iniciar el acuerdo de pago	Balance al primer mes de haber incumplido con el acuerdo de pago.	Balance al segundo mes de haber incumplido con el acuerdo de pago.
RD\$ 150,000.00	RD\$ 157,500.00	RD\$165,000.00

$$2\text{do. Mes (RD\$ 150,000.00 * 0.05) + RD\$ 157,500.00= RD\$ 165,000.00}$$

Fuente: elaboración propia

b) Para el establecimiento de gastos legales:

Estos podrán ser generados previo consentimiento del cliente, considerando que el cargo por gastos legales al deudor no deberá exceder del 20% del balance total de la cuenta pendiente de pago a la fecha en la cual inicia a gestionarse. Este cargo no se incrementará bajo ningún concepto y su porcentaje dependerá del tipo de cuenta a gestionarse.

Ejemplo:

$$(\text{RD\$ 150,000.00 * 0.20}) + \text{RD\$ 150,000.00} = \text{RD\$ 180,000.00}$$

Balance al momento de iniciar a gestionar el expediente (Confirmado por la entidad financiera correspondiente).	Aplicación de los gastos legales al balance del deudor.
RD\$ 150,000.00	180,000.00 o menor...

Fuente: elaboración propia

Nota: para el establecimiento del porcentaje correspondiente a los cargos anteriormente mencionados, el gestor de cobros encargado de la cuenta pendiente de pago deberá solicitar la autorización a la Supervisora de Cobros.

4.6.6. Canales de pago

Las obligaciones del deudor podrán ser pagadas por una de las siguientes vías autorizadas:

a) Depósitos bancarios, transferencias de internet banking y cajeros automáticos inteligentes.

En cada pago o transferencia deberá especificarse en el detalle el número de la cédula de identidad del deudor. En adición, deberá enviar al departamento, a través del gestor asignado a su caso, una foto del comprobante de dicho pago por las vías de comunicación autorizadas.

b) Pago en efectivo

Al momento en el que el deudor se acerca a las oficinas a formular un pago en efectivo deberá entregársele al mismo un recibo de pago debidamente firmado y sellado por el supervisor de cobranzas. Este documento deberá tener un formato único, como se describe a continuación:

El recibo deberá estar impreso en una hoja timbrada que detalle la descripción del pago realizado por el deudor, la fecha en que es realizada la operación y el número o código de cuenta pendiente de pago que está saldando. Además de esto, deben expresarse todos los datos inherentes del deudor.

Excepción: En caso de imposibilidad del supervisor de cobranzas al momento de emitir la firma requerida para la elaboración del recibo de pago, el gestor podrá responsabilizarse del mismo.

c) Pago con cheque

Al momento de recibir el cheque, el gestor de cobros deberá verificar y validar que todos los datos contenidos en el mismo, tales como: nombre, monto, entre otros, estén correctos antes de emitir el recibo de pago.

En caso de ser un cheque personal, el deudor deberá esperar que este sea cambiado en el banco más cercano con el objetivo de validar la autenticidad de este, así como la disponibilidad de fondos.

En caso de ser un cheque empresarial, se deberá solicitar el cheque certificado o de administración, para validar la autenticidad de este.

4.6.7. Atenciones al deudor

- a) Se cuidará en todo momento de mantener una relación profesional con el deudor.
- b) Las informaciones deberán ser claras, oportunas y verificables para mayor entendimiento del deudor y facilitar la comunicación con el gestor.

- c) La confidencialidad es un factor esencial para mantener una buena relación con el deudor. No se le brindarán detalles de la cuenta pendiente de pago de ningún deudor a familiares que no sean padres, hijos a cargo de ellos o cónyuges.
- d) En caso de que el deudor esté de viaje se deberá insistir en hacerle llegar la información sobre su cuenta pendiente de pago y cómo esta afecta su historial crediticio, con la finalidad de evitar que la cuenta genere recargos o se vuelva incobrable, de acuerdo con el tiempo de antigüedad de esta.
- e) En caso de que se informe que el deudor ha fallecido, se deberá exigir un acta de defunción. Hasta no recibir la misma no se podrá detener el proceso de cobro.

4.6.8. Herramientas de localización del deudor

Las herramientas autorizadas legalmente, y utilizadas por la Firma son las siguientes:

- a) Transunion:** Herramienta que será para uso exclusivo de la supervisora.
- b) History:** Herramienta que deberá utilizar el gestor una vez depurada la totalidad de su cartera. Esto logrará un proceso más fluido y libre de cuellos de botellas.

4.6.9. Tipos de negociaciones

Los tipos de negociaciones autorizados que se generarán durante el proceso de gestión de cobros son los siguientes, tomando en consideración que la primera opción que se le ofertará a los deudores siempre será el pago único con descuento, sin importar la condición económica que estos indiquen:

a) Acuerdos de pago

Este tipo de negociación dependerá en primera instancia de lo que el cliente exija. Del cliente no exigir, y en caso de autorizar a la Firma para determinar el acuerdo, será de la siguiente forma:

Tabla no. 16: Acuerdos de pago realizados por la Firma

Pago inicial		Entre 25% a 50%, sujeto a la solvencia del deudor	
Cuotas	Montos	Cantidad mínima de meses para saldar	
		Clientes del sector educativo	Clientes del sector financiero
	0 > 10,000.00	2	4
	10,000.00 > 20,000.00	4	5
	20,000.00 > 30,000.00	5	6
	30,000.00 > 40,000.00	5	7
	40,000.00 > 60,000.00	5	8
	60,000.00 > 80,000.00	8	9
	80,000.00 > 100,000.00	9	
	>100,000.00	12	

Fuente: elaboración propia

b) Pago único (pago total)

Se podrá realizar en efectivo, transferencia o depósito. No se pagará en cheque a menos que el deudor esté dispuesto a esperar que la Firma cambie este en un banco para comprobar la disponibilidad de los fondos.

Se le entregará la carta de saldo y el recibo de pago inmediatamente se reciba el dinero.

CONCLUSIONES

La investigación realizada tiene origen en la Firma Moreta & Méndez abogados consultores S. R. L., la cual se ha dedicado a trabajar de manera ardua para presentar resultados de calidad en el mercado en el cual se desenvuelve, pero con la llegada de nuevos clientes con exigencias mayores el rendimiento del departamento de cobros ha disminuido significativamente.

La causa principal de este cambio es atribuida a la falta de políticas en el departamento de cobros que les brinde a los colaboradores la orientación necesaria para llevar a cabo una efectiva gestión de cobro compulsivo, lo que trae como consecuencia que cada gestor maneje el proceso de manera distinta, afectando los resultados finales de cada ciclo.

La importancia de establecer políticas es porque sirven como lineamientos para estimular el nivel de compromiso, responsabilidad y eficiencia del área de cobros. Es por ello por lo que, si una empresa carece de estas, las situaciones presentadas se convierten en retos que pueden perjudicar a la empresa.

Tomando como referencia el análisis de los datos obtenidos por medio de las investigaciones realizadas, se concluye que todos los colaboradores relacionados al cobro reconocen las debilidades del proceso de gestión de las deudas que pudieran ser mejoradas a partir del establecimiento de políticas que les sirvan de guía para realizar eficientemente sus gestiones, reduciendo el tiempo en que es

realizada y mejorando las relaciones deudor-cliente con la Firma.

Entre los puntos claves y oportunidades de mejora descubiertas durante la investigación, se destaca: el conocimiento individual por parte de los gestores, sobre las leyes y normas legales relacionadas al cobro compulsivo, la resistencia al cambio y la poca atención a las sugerencias por parte de los colaboradores, así como la falta de capacitación a los mismos.

Para solucionar la situación planteada hemos propuesto la introducción de políticas en el departamento de cobros que permitan elevar la eficiencia con la que las gestiones de cobro se desarrollan, basadas en las normas vigentes actualmente. A su vez, tiene la finalidad de servir de herramienta de consulta diaria, necesaria para el manejo correcto de las carteras, independientemente de la naturaleza de estas.

RECOMENDACIONES

- Elaborar un manual de políticas orientadas al departamento de cobranzas de la firma, que permita brindar resultados de calidad a la vez que optimizan sus recursos.

Dichas políticas deberán ser revisadas periódicamente, con el fin de mantenerlas actualizadas conforme a las necesidades del cliente y la empresa, asegurando que los objetivos relacionados al nivel de rendimiento del Departamento sean cumplidos.

- Se recomienda también redactar un manual de procedimientos para que el proceso de cobro sea aún más eficiente, permitiendo la estandarización de este y previniendo que las cuentas contenidas en las carteras se conviertan en incobrables.
- Realizar capacitaciones periódicas para los colaboradores de la firma que permitan mantenerlos actualizados a todos conforme los nuevos lineamientos legales y morales.
- Adecuar el espacio de trabajo de los gestores, para que puedan ejercer sus funciones con efectividad. Por ejemplo: instalar líneas telefónicas para cada gestor.

- Aplicar un plan de seguimiento que permita visualizar el desempeño individual de cada gestor con relación al manejo de los expedientes de su cartera, permitiendo así adquirir la información necesaria de su capacidad para la asignación de los trabajos competentes.
- Se recomienda incluir como un objetivo a corto plazo, optimizar el sistema utilizado para realizar la gestión de cobros, con la finalidad de hacer más sencillo y rápido el proceso de introducción de las informaciones de los deudores, así como las cuotas saldadas por este y las modificaciones necesarias.
- Realizar reuniones mensuales, orientadas a que los colaboradores del Departamento de Cobros puedan aportar libremente nuevas ideas para la mejora de los procesos y la organización.
- Promover que en las reuniones del área los gestores de cobro puedan expresar sus opiniones con relación al departamento y el desarrollo de este.
- Contratar personal con experiencia en el área de cobros compulsivos que permita la fluidez de las gestiones del departamento.
- Que los directivos garanticen el correcto entendimiento de las normas y solicitudes formuladas por la administración, fomentando así la transparencia, y permitiendo un clima laboral positivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Albornoz, J. (2002). *Credito documentario* . España : Ediciones juridicas.
- Aoyama, A. (22 de Febrero de 2017). *Importancia de estandarizar operaciones en tu empresa*. Obtenido de <https://www.salesup.com/crm-online/cc-importancia-de-estandarizar-operaciones-en-tu-empresa.shtml>
- Aznar, V. M. (2002). *El gestor de cobranza* . España .
- Bañuelos, S. (2014). *Politica de crédito y cobranza*. Obtenido de <http://t21.com.mx/opinion/artes-cobrar/2014/07/17/ejemplo-politica-credito-cobranza-2da-parte>
- Benjamín , & Fincowsky. (2014). *Organización de Empresas*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Bermudez, M., & Peña, A. (2016). *Propuesta plan estratégico para recuperación cartera vencida en Intelsa S.A. Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Brachfield, P. (2003). *Recobrar impagados y negociar con morosos*. España : Esic Edición.
- Brachfield, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro* . España : Profit Editorial .

- Branchfield, P. (2014). *Branchfield Credit & Risk Consultants*. Obtenido de <https://perebranchfield.com/blog/morosos-y-pufistas/los-seis-grandes-tipos-de-deudores/>
- Cantú, G. (2012). *Contabilidad Financiera*. Mexico: McGrawHill.
- Castro, A. M. (2014). *Credito y Cobranza* . España : Grupo Editorial Patria .
- Córdova. (2012). Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4630/1/TUSDCYA021-2016.pdf>
- Créditos y Cobranza, I. (2010). Obtenido de <http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/02/procedimientosdecobranza.html>
- Dirección General de Impuestos Internos. (2018). *Guía del contribuyente No. 16*. Santo Domingo: Gobierno Dominicano.
- Feher, F. (22 de Febrero de 2017). *Importancia de estandarizar operaciones en tu empresa*. Obtenido de <https://www.salesup.com/crm-online/cc-importancia-de-estandarizar-operaciones-en-tu-empresa.shtml>
- Fierro, Á. M., & Fierro, F. (2015). *Contabilidad General con enfoque NIIF para las PYMEs*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gonzales, J. I. (2002). *Control y gestión del area comercial* . España : Netbiblo.

- Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones (INDOTEL). (2016). *Resolución no. 010-16: que aprueba la “norma para el uso de los servicios públicos de Telecomunicaciones para fines de cobro de deudas”*.
- Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones (INDOTEL). (2016). *Resolución no. 019-16: que conoce de los recursos de reconsideración interpuestos por las entidades ARGENTARIUM, S.R.L. y PRO CONSUMIDOR, contra la Resolución 010-16, que aprueba la “norma para el uso de los servicios públicos de telecomunicaciones para fines de cobro de deudas”*.
- ITESCAM. (2009). *Tipos de políticas de cobro*. Obtenido de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0CCgQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.itescam.edu.mx%2Fprincipal%2Fsylabus%2Fpdb%2Frecursos%2Fr8>
- Kendall, K. (2005). *Análisis y diseño de sistemas* . España : Esic Edición .
- Koontz, H. W. (2014). *Administración: una perspectiva global y empresarial (Decimocuarta ed.)* México.: México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Kosutic, D. (2013). *Siete pasos para implementar políticas y procedimientos*. Obtenido de <https://advisera.com/27001academy/es/knowledgebase/siete-pasos-para-implementar-politicas-y-procedimientos/>

- Merino, M., & Pérez, J. (2010). *Cuentas por cobrar*. Obtenido de <https://definicion.de/cuentas-por-cobrar/>
- Mirrles, J. (2013). *Diseño de un sistema tributario óptimo*. España.
- Morilla, G. (2018). *Proceso de gestión de cobranzas*. Obtenido de <https://debitia.com.ar/proceso-de-cobranza-eficiente/>
- Noriega, J. (2011). *Administración de cuentas por cobrar - un enfoque para la toma de decisiones en la industria maquiladora de prendas de vestir*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- ProConsumidor. (2016). *Impugna Resolución INDOTEL sobre el cobro de deudas*. Santo Domingo: Gobierno de la República Dominicana.
- Quimiz, J., & Valdez, P. (2012). *Implementación de manuales de políticas y procedimientos de crédito y cobranzas*. Ecuador: Universidad Estatal de Milagro (UNEMI).
- Ramirez, V. (2016). *Modelo de crédito-cobranza y gestión financiera en la empresa "Comercial Facilito" de la Parroquia Patricia Pilar, Provincia de los Ríos*.
- Recuerda, G. (. (2012). *La morosidad del sector público en el cumplimiento de sus obligaciones*. Navarra, España.
- Rodríguez, B. (2018). *Manual de contabilidad para mejorar liquidez de*

Agroarriba. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

- Sánchez, M. (agosto de 2013). *Diseño de un manual de políticas y procedimientos administrativos y su incidencia en la eficiencia y eficacia de procesos para el área de secretaría del colegio técnico fiscal*, provincia del Azua y de la ciudad de Guayaquil.
- Santandreu, E. (2009). *Manual para la gestión del crédito a clientes*. España: Paraninfo.
- Secretaría de Economía de México. (20 de Diciembre de 2015). Obtenido de <https://www.gob.mx/se/articulos/que-es-la-estandarizacion>
- Tamayo, E. (2012). *Cálculos financieros en la gestión de tesorería*. España: Esic Edicion.
- Valdeande, A. H. (2012). *Análisis y gestión de los instrumentos de cobro y pago*. España: Paraninfo.
- Valls, J. R. (2003). *Fundamentos de la nueva gestión de tesorería* . España : FC Editorial .
- Wiedner & McAuliffe. (27 de Octubre de 2017). *Liquidación de deudas* . Obtenido de <https://kansascitybankruptcy.com/liquidacion-de-deudas-y-consolidacion-de-deuda-versus-bancarrota/>

ANEXOS

ANEXO 1

ANTEPROYECTO

ANEXO 2

**ENCUESTA APLICADA A LOS GESTORES DE COBROS
DE LA FIRMA MORETA & MÉNDEZ ABOGADOS
CONSULTORES S.R.L.**

**Encuesta aplicada a los gestores de cobros de la Firma Moreta & Méndez
Abogados Consultores S.R.L.**

El objetivo de esta encuesta es medir la estandarización del proceso de gestión de cobros y los factores que les permiten ser efectivos. Paralelo a esto se verificará que el proceso esté acorde a la resolución de INDOTEL 019-16 sobre el uso de las telecomunicaciones con fines de cobro de deudas.

1. Tiempo laborando en la empresa:
 - a) Menos de un año
 - b) Entre 1 y 3 años
 - c) Entre 3 a 5 años
 - d) Más de 5 años

2. Al momento de ingresar a la firma, ¿se le informó sobre la existencia de políticas del departamento?
 - a) Si
 - b) No

3. ¿Entiende que sus herramientas de trabajo (**Sistemas**, insumos, etc...) contribuyen con la efectividad de sus labores?
 - a) Si
 - b) No

4. ¿Cuáles son los medios más utilizados por usted para realizar el contacto con los deudores?
- a) Correo electrónico
 - b) WhatsApp
 - c) Llamadas
 - d) Cartas
 - e) Otros ¿Cuál?
5. ¿Con qué frecuencia contacta al deudor en un día (entendiendo al contacto como: llamadas, correo electrónico, mensajes por WhatsApp y/o cartas físicas)?
- a) 1 a 2 veces al día
 - b) 3 a 4 veces al día
 - c) 5 o más veces al día
6. ¿Cuál es el intervalo de tiempo que comúnmente espera para hacer el próximo contacto con el deudor en el día?
- a) No espero, si debo comunicarme sigo intentando en el instante
 - b) De 15 a 20 minutos
 - c) Por lo menos 30 minutos
 - d) De 1 a 2 horas

7. ¿Cree usted que la estrategia implementada para la repartición de la carga laboral contribuye con el desarrollo eficiente de la gestión de cobros en su departamento?
- a) Si
 - b) No
8. De lunes a viernes realiza el contacto con sus deudores dentro del horario de:
- a) 7 a.m. a 9 p.m.
 - b) 6 a.m. a 6 p.m.
 - c) 8 a.m. a 7 p.m.
 - d) No tengo horario definido
9. ¿Contacta a los deudores domingos y días feriados?
- a) Si
 - b) No
10. Cuando formula un acuerdo de pago para personas físicas, el inicial que exige es de:
- a) No se le exige un pago inicial
 - b) No menos del 10% de la deuda.
 - c) Entre un 10% a un 40% de la cuenta pendiente de pago.
 - d) Lo que el deudor pueda pagar al inicio.

11. Cuando formula un acuerdo de pago para personas jurídicas, el inicial que exige es de:

- a) No se le exige un pago inicial
- b) No menos del 10% de la deuda.
- c) Entre un 10% a un 40% de la cuenta pendiente de pago.
- d) Lo que el deudor pueda pagar al inicio.

12. ¿Qué facilidades le ofrece al deudor al momento de realizar el pago?

- a) Descuentos
- b) Acuerdos de pago
- c) Ninguno
- d) Otras

13. ¿Considera usted que la gestión de cobros compulsivos mejoraría con la implementación de políticas?

- a) Si
- b) No

14. ¿Si pudiese mejorar algo dentro del departamento de cobros qué sería?

ANEXO 3

**ACTIVIDAD ENVIADA A LOS GESTORES DE COBROS
DE LA FIRMA MORETA & MÉNDEZ ABOGADOS
CONSULTORES S.R.L.**

**Actividad enviada a los gestores de cobros de la Firma Moreta & Méndez
Abogados Consultores S.R.L.**

Los pasos del proceso resumido se encuentran desorganizados. Por favor, indicar en qué orden realiza un proceso sencillo de cobros. Enumere del 1 al 8 los pasos según el orden que considere correcto.

___ Enviar certificación de deuda vía correo

___ Enviar certificación de deuda en físico

___ Llamar al deudor

___ Ponerse al tanto de la condición financiera del deudor

___ Ofertar distintas opciones para el saldo de la deuda

___ Formalizar el acuerdo de pago o pago único

___ Dar seguimiento para controlar y motivar durante el proceso vía telefónica

___ Entrega de los documentos que avalan el final del proceso de saldo

ANEXO 4

**ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENTE Y A LA
SUPERVISORA DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS
DE LA FIRMA MORETA & MÉNDEZ ABOGADOS
CONSULTORES S.R.L.**

Entrevista realizada a la Gerente y a la Supervisora del departamento de cobranzas de la Firma Moreta & Méndez Abogados Consultores S.R.L.

1. ¿Utilizan actualmente alguna estrategia que permita el desarrollo eficiente de la gestión? ¿Cuál?
2. ¿Cómo miden sus clientes la efectividad de los resultados brindados al final de cada ciclo?
3. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que entiende usted que podrían trabajarse a través de la implementación de políticas dentro del departamento de cobranzas?
4. ¿Se está implementando alguna estrategia de cobros compulsivos actualmente en el departamento de cobranzas? ¿Cómo les han favorecido?
5. ¿Cuenta el departamento de cobranzas con un manual de políticas establecidas?