



UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

(UNTELS)

**MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS PARA EL MANTENIMIENTO
DE LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES EN LA EMPRESA
SPARZA CLUB**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

JUAN EUSEBIO RIVAS VASQUEZ

LIMA – PERÚ

2014

DEDICATORIA

El esfuerzo y dedicación del presente trabajo se lo dedico a Dios, a mis padres y hermanos quienes a más de ser mi apoyo son la fuente de mi inspiración para la consecución de mis metas personales y profesionales

AGRADECIMIENTO

Un exclusivo agradecimiento a mi casa de estudios la UNTECS, lugar que me abrió las puertas del conocimiento y formarme como profesional.

Un especial agradecimiento al Dr. Frank Escobedo por darme el apoyo y la dirección necesaria e invaluable para la culminación del presente trabajo.

Un agradecimiento Efusivo a mis compañeros y amigos que estuvieron siempre para apoyarme.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice.....	iv
Introducción.....	vii

CAPÍTULO 1:

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2 Justificación de la investigación.....	3
1.3 Delimitación de la investigación.....	5
1.3.1 Espacial.....	5
1.3.2 Temporal.....	5
1.4 Formulación del problema.....	5
1.5 Objetivos.....	5
1.5.1 Objetivo general.....	5
1.5.2 Objetivos específicos.....	5

CAPÍTULO 2:

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación.....	6
2.2 Bases teóricas.....	12
2.2.1 Gestión de cobranza.....	12

2.2.1.1	Importancia de las cobranzas.....	12
2.2.1.2	Sistemas de cobranzas.....	12
2.2.1.3	Políticas de cobranzas.....	13
2.2.1.4	Normas de cobranzas.....	14
2.2.2	Estrategias.....	15
2.2.2.1	Estrategias de cobranzas.....	15
2.2.3	Morosidad.....	16
2.2.4	Factores de éxito.....	16
2.2.5	Diferentes formas de cobranzas.....	20
2.2.6	Relaciones con Proveedores.....	22
2.2.7	Importancia de las relaciones con los proveedores.....	24
2.3	Marco conceptual.....	25

CAPÍTULO 3:

3. DISEÑO DEL MODELO

3.1	Análisis del modelo.....	28
3.1.1	Estado actual del modelo de cobranzas.....	30
3.2	Construcción del modelo de gestión de cobranzas.....	31
3.2.1	Números y definición de los tramos.....	31
3.2.3	Resultados de efectividad.....	33
3.2.4	Estrategias sugeridas para mayor recaudación.....	34
3.2.5	Estructura del área de cobranzas	35
3.2.6	Pago de comisiones.....	36
3.2.7	Desarrollo de estrategias.....	38
3.2.8	Descripción del modelo aplicado.....	40
3.3	Revisión y consolidación de resultados.....	43

3.3.1 Resultados de Implementar el modelo de cobranzas.....	43
3.3.2 Resultados de implementar nuevas Formas de pago.....	49
CONCLUSIONES.....	51
RECOMENDACIONES.....	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
REFERENCIAS DE FUENTES ELECTRÓNICAS.....	54
TESIS DE GRADO.....	54
ANEXOS.....	55

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación lleva por título “**Modelo de gestión de cobranzas para el mantenimiento de las relaciones con los proveedores en la empresa SPARZA CLUB**” para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por el alumno Juan Eusebio Rivas Vásquez.

Con el objetivo de brindar una nueva y atractiva opción de sano esparcimiento a las familias peruanas, se lanzó SPARZA CLUB, un innovador concepto en clubes que ofrecerá a sus futuros socios instalaciones y servicios de primer nivel, sin tener la necesidad de salir fuera de la ciudad o viajar a provincia.

En el sector de esparcimiento del país existe un gran nicho de mercado que aún no ha sido debidamente atendido. “Hay muchas familias de Lima Norte, Lima Este y Lima Sur, que pese a contar con los recursos económicos, no tienen la posibilidad aún de hacerse socios de un club exclusivo, con modernas instalaciones, en el cual puedan disfrutar del más completo y diverso esparcimiento sin tener que salir de la ciudad. El concepto de clubes urbanos que se implementó implica que nuestras sedes estén ubicadas cerca de los hogares o los centros de trabajo de quienes desean hacerse socios. Esto les permitirá poder utilizar diariamente y no sólo los fines de semana, las instalaciones del club para realizar la actividad recreativa o deportiva que deseen.

En el Primer capítulo se verá el planteamiento del problema, la descripción de la realidad problemática a tratar en Sparza Club, En el segundo capítulo se mostrara el marco teórico, con ello los trabajos de investigación como antecedentes, bases teóricas y un marco conceptual, por último en el tercer capítulo se desarrollara el análisis del modelo de gestión de cobranzas implementado, la construcción del mismo y los primeros resultados de dicho modelo.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.

En Sparza club existe un problema que conlleva a otro, la falta de pago a proveedores recurrentes, es directamente provocado por la falta de ingresos por cobranzas de membresías y mantenimiento. Llámese por el alto grado de morosidad de un porcentaje del total de afiliados, como por la falta de interés de pagos continuos y también por no encontrar la manera más cómoda para poder pagar.

La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos, La falta de ingresos por cobranzas, implica que a las programaciones semanales para pago de proveedores sea recortada casi en todas las oportunidades, teniendo que reprogramar a nuestros proveedores continuamente, implicando nuestro morosidad con ellos, teniendo que decidir cada semana a quien se le paga y a quién no.

A continuación detallare los egresos y los ingresos de los 4 meses previos a la investigación.

Tabla N° 1

EGRESOS

CENTRO DE COSTO	DESCRIPCIÓN	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE
CDS1000	ADMINISTRACIÓN - GDH	218,554	242,135	195,243	250,758
CDS2000	MARKETING	12,512	4,409	7,116	13,564
CDS3000	OPERACIONES	27,633	35,345	3,157	30,127
CDS4000	COMERCIAL	5,819	34,350	48,783	6,205
CDS5000	INM HUACHIPA	61,568	69,045	35,291	45,198
CDS6000	OP. HUACHIPA	226,945	155,987	212,664	218,176
CDS7000	INM. CHORRILLOS	37,135	39,739	39,750	39,250
TOTAL EGRESO		590,167	581,011	542,005	603,277

Fuente: Propia

Tabla N° 2

INGRESOS

MES DE INGRESO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE
Cobranzas mantenimiento y membresías	434,390	415,000	350,987	382,217
Eventos / invitados / academias/ alquileres	96,600	70,000	78,000	111,000
TOTAL INGRESO PROPIO	530,990	485,000	428,987	493,217

Fuente: Propia

Obteniendo en todos los meses un déficit de ingresos, que no cubre lo necesario para poder cumplir con nuestras obligaciones totales:

DEFICIT	59,177	96,011	113,018	110,060

El promedio de dinero que hace falta para cubrir al 100% los gastos del club son de S/ 100,000, monto que se encuentra en la cartera morosa de afiliados, es por ello que esta investigación apunta a las cobranzas de

mantenimiento y membresías como eje principal para obtener esos ingresos. El monto acumulado pendiente de pago al cierre de diciembre 2013, dividido a partir del tramo de mora mayor a 16 días es el siguiente, donde se observa, que el dinero que hace falta para cubrir los egresos mensuales, están acumulados en la falta de pago.

Tabla N° 3

Mantenimiento Y Membresías

	Saldo
Tramo de mora	Sparza Club
16 a 30	32,303
31 a 60	61,167
61 a 90	78,234
90 a mas	356,000
Total general	527,704

Fuente: Propia.

El acuerdo con casi todos los proveedores son de 30 a 60 días de crédito, pero a razón de no contar con la liquidez total, se tiene que reprogramar los pagos continuamente, generando malestar y falta de compromiso de los proveedores con nosotros. Sí se contara con al menos el 75 % del total de cobranzas, se podría llevar un mejor manejo del cronograma de pago a proveedores, teniendo mayor liquidez se tiene mayor capacidad de pago.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL DE LA INVESTIGACIÓN:

Es cierto que la gestión de cobranzas es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para recuperar los créditos. En tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las

acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados.

El problema en Sparza Club, es que no adoptaron estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que empiece, parte de ello tampoco se educó correctamente a los afiliados titulares sobre las características de nuestros productos, costos y gastos de cobranza específicamente, detalladamente y no tan general como se solía realizar. Ni existió en su momento refuerzos positivos llámese premios, bonos por buen pagador, descuentos en otros servicios internos o externos, hacerlos sentir que si pagas puntualmente eres doblemente beneficiado. Otro punto en contra para justificar el problema, es que nuestra base de datos que diariamente por cada nuevo ingreso se debería de actualizar, no estuvo sucediendo, teniendo desfases de fecha, información incorrecta de los afiliados, desactualizada, esto dificultaba la labor de monitorear a los afiliados morosos. A su vez Sparza Club no contaba hasta hace poco con todas las opciones o alternativas de pago, llámese ventanilla, débito automático, cargo de transferencia vía IBK .Lo que más adelante propondremos son 2 opciones más que se plantearon durante la investigación y quien les habla participo en la delimitación de estas 2 nuevas opciones de pago.

Una parte de la morosidad en Sparza, tenía y hasta hace poco mucho que ver con la relación ventas- cobranzas, Algunos asesores comerciales captaban al nuevo afiliado, cerraban la venta sin importar en algunos casos historial crediticio del cliente, si se encontraba en infocorp pasaba a segundo plano siempre y cuando pudiera pagar la cuota inicial, esto solo ocasionaba, tener a un potencial moroso dentro de nuestro universo de afiliados. Por la otra lado al no contar con los ingresos necesarios para cubrir nuestros pagos a proveedores por la falta de ingresos de membresías y mantenimiento provoco que nuestras relaciones con nuestros proveedores se vean afectadas al incumplir la fecha de pago, teniendo en muchas oportunidades que reprogramar lo pagos y perder la confianza de ellos. Los pagos que realizamos están directamente vinculados a los ingresos por mantenimiento y membresías. Por último, la flexible característica del contrato con

el afiliado, donde se mencionaba que podía tener 6 meses sin pagar mensualidad y poder ingresar al club sin inconvenientes hacía de esto, una invitación a la morosidad .Lo que se busca con el desarrollo de este modelo de gestión de cobranzas es obtener resultados a corto y mediano plazo en recaudación por cartera morosa.

1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 ESPACIAL

Se realizo en las instalaciones de Sparza Club, sede Huachipa.

1.3.2 TEMPORAL

El período que comprende el estudio, abarca desde Octubre 2013 a Diciembre del 2013.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera el uso del modelo de gestión de cobranzas permitirá el mantenimiento de la relaciones con los proveedores en la empresa Sparza Club?

1.5 OBJETIVO

1.5.1 Objetivo General

Usar un modelo de gestión de cobranzas para el mantenimiento de relaciones con los proveedores en la empresa Sparza Club.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Incrementar la recaudación de ingresos de mantenimiento y membresías.
- Reducir la cartera morosa en todos los tramos de mora.
- Implementar nuevas formas de pago.
- Retroalimentar el modelo de gestión de cobranzas paulatinamente con el fin de buscar mejoras en el modelo de gestión de cobranzas que se ha desarrollado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Una vez planteado el problema de estudio, es necesario situar el marco de referencia teórica que orienta el estudio de todos sus aspectos. En tal sentido el marco teórico sustenta desde una perspectiva teórica el problema, ubicándolo contextualmente en una determinada situación histórico social, el mismo está compuesto por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, términos básicos.

2.1 ANTECEDENTES

Existen varios estudios de diversos autores que tienen relación con el tema que se investiga. A continuación se presentan algunos de los trabajos consultados:

2.1.2 Antecedentes Locales.

Chirinos Rixe, Marco Antonio (2002) Monografía: **MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA MOROSA**, presentado Para obtener el grado de Licenciado en Computación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, facultad de computación e informática.¹³

Objetivos de la Monografía:

- Plantear un Modelo de Gestión de Cobranza que asegure la eficiencia y eficacia en la administración y control de la cartera.
- Organizar la función de cobranza, llevar a cabo las distintas tareas para cobrar más rápido y efectuar un seguimiento más eficaz de las gestiones de cobranza
- Clasificar los clientes a los efectos de diseñar distintas gestiones y psicologías de cobranza.
- Implementar la gestión preventiva, para evitar problemas de cobranza y agilizar las operaciones de cobro y recupero.
- Lograr alta eficiencia en todas las tareas y funciones de cobranza para ahorrar tiempo y producir mejores resultados.
- Aplicar controles adecuados para detectar con rapidez situaciones atípicas de los clientes.
- Calificar al cliente en base a los resultados de gestión y/o comportamiento de pago; para retroalimentar al modelo y calificarlo automáticamente.

Por lo que concluye que el Modelo de Gestión de Cobranza propuesto se elevará la eficiencia y eficacia en la administración y control de la cartera. Los procesos se apoyan básicamente en el concepto de retroalimentación que permitirá sugerir una estrategia a seguir que obedece al comportamiento de pago y respuestas de las gestiones históricas, por lo tanto la estrategia será más dura si el cliente se resiste al pago de su deuda, y será más blanda si el cliente cancela su deuda vencida con un mínimo de visitas y/o con compromisos de pagos cumplidos. Las operaciones

morosas serán gestionadas por lo menos una vez al mes; debido a que el modelo será quien sugiera la cartera diaria a gestionar, priorizando las operaciones de mayor monto ,antigüedad, compromisos de pagos incumplidos, entre otros criterios, dejando de lado subjetividades al momento de seleccionar la cartera del día. Se elevará significativamente el tiempo de visitas efectivas de gestores a los clientes, dado que las cuentas a ser gestionadas diariamente se encontrarán disponibles, sin mediar procesos de manipulación de la cartera morosa.

2.1.3 Antecedentes Nacionales.

Salas Guzmán, Erick Anthony Wilber (2012) Tesis: **MEJORAMIENTO DE LA RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO PREDIAL MEDIANTE LA IMPLANTACIÓN DEL SIAF-RENTAS-GL EN LA GERENCIA DE RENTAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SATIPO**, Presentado para obtener el grado de Ingeniería de Sistemas en la universidad nacional del centro ,Facultad de ingeniería de sistemas. Con la investigación se busca Determinar el grado de influencia que tienen la morosidad y la cantidad de contribuyentes bien registrados en la recaudación del Impuesto Predial en la Gerencia de Rentas de la Municipalidad Provincial de Satipo. A su vez se busca Determinar el grado de influencia que tienen la morosidad y la cantidad de contribuyentes bien registrados en la recaudación del Impuesto Predial en la Gerencia de Rentas de la Municipalidad Provincial de Satipo, para realizar esto se tiene que implementar la herramienta SIAF-RENTAS-GL .¹⁴

-Conclusiones,

- Antes de la implantación del SIAF-Rentas-GL, el nivel de morosidad con respecto a la emisión de valores anualmente era de 69.47%, siendo muy superior a la recaudación que el año 2010 fue de S/. 22,488.39, después de la implantación del Sistema, se tiene una adecuada administración y procesamiento de datos, haciendo más eficiente las notificaciones que se entregan a domicilio, haciendo que los contribuyentes se apersonen a la municipalidad ya sea para actualizar sus declaraciones juradas, o en

muchos de los casos para hacer efectivo el pago del autoevaluó , llegando la recaudación del Impuesto Predial el año 2011 a un monto de S/. 52,392.76.

- Con la Implantación del SIAF-Rentas-GL se ha incrementado la calidad y el nivel de servicio a los contribuyentes debido al nivel de confiabilidad, exactitud y seguridad de la información, haciéndolo más accesible, completo y confiable.
- Con la Implantación del SIAF-Rentas-GL se cumplieron las metas del Programa de Modernización Municipal y Plan de Incentivos propuestas por el Ministerio de Economía y Finanzas para la recaudación del Impuesto Predial, programadas para Julio y diciembre del año 2011, obteniendo por el cumplimiento de la meta del primer semestre, un presupuesto adicional de S/. 2'060,460 para modernizar e implementar la Gerencia de Rentas con personal capacitado y equipos tecnológicos de última generación.

2.1.3 Antecedentes Internacionales.

Paz Gonzales , José (2002) Tesis: **EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS DEL CENTRO RAFAEL URDANETA C.R.U.S.A. PARA LA ADECUADA PRESENTACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**”, presentado Para obtener el grado de Licenciado en administración en la universidad de Zulia , facultad de ciencias administrativas.Tuvo como propósito Evaluar los Procedimientos de Crédito y Cobranza del Centro Rafael Urdaneta C.R.U.S.A. para la adecuada presentación de los estados financieros a fin de determinar las fallas o debilidades existentes y aportar las recomendaciones que permitieron corregir los procesos aplicados así como el vínculo a las políticas y normas que garanticen el buen funcionamiento de tales procedimientos que deberán ser aplicados por las distintas gerencias y departamentos que les compete. La técnica utilizada fue la entrevista, que contiene un conjunto de preguntas de tipo abierta y cerrada que representan un

procedimiento cómodo y socialmente sensible para obtener datos de los elementos de la investigación.¹⁵

Los resultados obtenidos permitieron conocer que se hace insuficiente los lineamientos que se siguen para el otorgamiento de crédito, ya que los resultados señalan consecuencias distintas de los proyectos con alto número de créditos moros, se evidencia eventos fuera de los convenios originales como refinanciamiento, prórroga, morosidad, por lo que se hacen estudios reconsiderativos del cliente de las causas que originan tal hecho, el departamento de tesorería no lleva un control adecuado sobre la cobranza, ya que se pudo evidenciar la existencia de cuotas pendientes. Dicha investigación demuestra lo importante de manejar política y normas claramente establecidas para controlar los créditos y las cobranzas, además muestra información relevante que permite corregir las deficiencias que se llevan a cabo en cuanto a normas y políticas de crédito, lo cual garantiza un buen funcionamiento de tales procedimientos.

Pinto Cáceres, Luis (2001) Tesis: "**SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA EMPRESA TRACTO MICROM**", presentado Para obtener el grado de Licenciado en administración en la universidad Dr. Rafael Beloso Chacin, facultad de ciencias administrativas-Escuela de administración de empresas. Su objetivo general fue diseñar un sistema de crédito y cobranza para la empresa Tracto Microm, C.A., El diseño metodológico fue de tipo documental de campo, con la aplicación de un tipo de investigación descriptivo que facilitó obtener información directa de fuentes primarias en la empresa. El instrumento utilizado fue la entrevista que permitió conocer la opinión de los entrevistados en relación a la actividad relacionada con el crédito y las cobranzas, su operacionalidad y eficiencia dentro de la empresa.¹⁶

Se concluyó de que no tiene establecido un sistema de cobranzas ya que los trabajadores opinan en contrapuesta en función del crédito y la cobranza, otorgamiento a los clientes nuevos, análisis de la capacidad y pago del cliente

Álvarez y Plata (2000) Tesis: **"EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA EL CENTRO FERRETERO DE LA CAMPESINA, C.A.**

“presentado por Para obtener el grado de Licenciado en administración en la universidad Dr. Rafael Belloso Chacin, facultad de ciencias administrativas- Escuela de administración de empresas. El propósito de este estudio fue realizar una Evaluación de un Sistema de Crédito y Cobranzas para CENFECA. Se tomó una población involucrada dentro del proceso siendo esta finita y constituida por tres (3) individuos a quienes se le suministró con treinta y tres (33) ítems; los resultados fueron parte de una investigación descriptiva aplicada y la misma muestra la necesidad de establecer normas y políticas para el otorgamiento de crédito y cobranza delimitando el proceso para los dos.¹⁷

Los resultados obtenidos en el estudio indican que el personal involucrado en el proceso desconoce cabalmente las normas y políticas para el otorgamiento de crédito y cobranza, así mismo se detectó que los cargos y responsabilidades no están definidos en esta unidad, del mismo modo se notó la necesidad de establecer con mayor frecuencia en la aplicación de los controles de las cuentas por cobrar. Luego de llegar a la conclusión se recomendó elaborar normas y procedimientos para ejecutar el otorgamiento de crédito con precisión lo cual facilitará a los empleados y la alta gerencia la posibilidad de tomar decisiones efectivas, también se debe elaborar un manual con las políticas, normas y procedimientos para la cobranza.

2.2 BASES TEÓRICAS:

2.2.1 Gestión de cobranza ¹

Según Ettinger y Golieb La cobranza es fundamental para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito, cualquiera que sea la amplitud del negocio, sus utilidades dependen especialmente del ciclo y la frecuencia de reinversión de su capital.

A partir de la definición anterior se puede determinar que la gestión de cobranza es un proceso por el cual los gerentes de crédito determinan la capacidad de liquidez con la que deben contar para realizar sus diferentes actividades de inversión.

2.2.1.1 Importancia de las cobranzas ²

Según Ettinger explica “Los procedimientos para la cobranza revisten gran importancia, debido a que capacitan a la creadora para reinvertir su capital, mantener el volumen de las ventas y desarrollar hábitos de pago puntual en los clientes”

Para cubrir con el objetivo de rentabilidad, desde el punto de vista financiera, se debe darle mayor rotación a nuestro capital. Esta rotación puede verse afectada ante la dificultad que puedan representar los clientes para atender adecuadamente el servicio de la deuda. Por eso la importancia de la cobranza es vital para la salud financiera de la empresa.

2.2.1.2 Sistema de cobranza ³

Según Montaña, Un sistema de cobranza es utilizado para tener un orden en las cuentas por cobrar. Establece que un sistema de cobranzas se define como el proceso administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas en la fecha de vencimiento de las cuales dependen los ingresos para las empresas.

Por lo tanto un buen sistema de cobranza permite a las empresas ser más eficientes en cuanto a su gestión de cobro, ya que facilita el manejo de las mismas, es decir por medio de un sistema donde se identifiquen cuentas vencidas y luego se clasifiquen de acuerdo con la duración que han estado por cobrarse.

La cobranza es vista como un sistema cuando se conforma por políticas, normas, procedimientos y estrategias de cobro, dichos elementos al aplicarse eficientemente hacen que el sistema tenga un buen funcionamiento.

2.2.1.3 Políticas de cobranza ⁴

Según Ettinger y Goliet, Las políticas de cobranza representan los procedimientos que aplican todas las empresas para el cobro de las cuentas por cobrar en la fecha de sus vencimientos.

El gerente de crédito debe hacer todos los esfuerzos posibles, no solo para cobrar lo que le deben a su compañía, sino para realizar el cobro con rapidez. Existen (4) motivos, necesarios para hacer los cobros.

1. Cuanto más se retrasen en los pagos los clientes, mayor será la probabilidad de que con el tiempo, se convierte en una perdida por cuentas incobrables.
2. La lentitud de los cobros hace perder ventas, por lo cual el cliente honrado que está retrasado en sus pagos, siente aversión a seguir aumentando su deuda comprando más.
3. Una política de cobranza sencilla pero firme, contribuye a conservar el respeto de los clientes, que pueden reflejarse en sus reacciones, a los esfuerzos de venta de la compañía.
4. El prestigio de una compañía por sus políticas de cobro, eficiente y alerta, constituye en sí mismo un formato importante que influye en la puntualidad de los pagos.

Estas políticas van hacer especificadas y determinadas como un patrón de acuerdo a las necesidades que se presentan en las diversas organizaciones y

estarán plasmada en ellas las normas a seguir y al momento más oportuno para ser ejecutadas.

2.2.1.4 Normas de cobranza ⁵

Según Villaseñor al establecer la relación comercial de compra-venta , bajo la modalidad de crédito, se determina el proceso de cobranza, el cual también tiene que regirse por unas “ normas de cobranza“ que garanticen a la empresa la seguridad que se lograra el pago del producto o servicio.

Una empresa bien organizadas determinara que división de ella asumirá la responsabilidad de la cobranza y procederá a establecer una clara norma que cubra el trabajo de cobro. Estas normas se someterán al análisis periódico de acuerdo con las condiciones necesarias de la compañía.

Por lo general se distribuyen las normas a las diferentes personas que laboran en la empresa que interrelacionan con finanzas, contabilidad, venta y a quienes realizan el trabajo de cobro de manera tacita, pero claramente entendidas las políticas de trabajo fluyen de personal de mayor experiencia al nuevo fin de perpetuar las diferentes técnicas cuya aplicación es fruto de una eficaz labor de cobranza dentro de una organización establecida. Las condiciones de ventas actualmente en uso varían en forma considerable, en cuanto al plazo o porcentaje de descuento. El personal dedicado a trabajo de cobranza debe estar íntimamente familiarizado con las interpretaciones y aplicaciones de las condiciones de venta establecidas en la organización.

Las normas de cobranza deben precisar acerca de cómo, cuándo, cuanto se debe cobrar y qué condiciones han de establecerse de forma que el cliente este informado a qué atenerse, cuáles son sus responsabilidades y obligaciones al comprar el producto.

2.2.2 Estrategias ⁶

Stoner, Freman, Gilbert, refieren tratar el tema de las estrategias como sinónimo de la administración estratégica, esta ofrece la forma disciplinada que permite comprender a los gerentes el ambiente en que operan su organización de allí la aplicación a las estrategias propuestas. En términos generales consta de dos fases:

- Planificación estratégica: cuya actividad comprende el proceso de establecer las metas como el formular estrategias propiamente dichas.
- Implementación de las estrategias: como denominación de la etapa representada por las acciones y paso de la propia administración de las estrategias que se requiere para ser aplicadas de acuerdo a lo planificado y posteriormente observar tal consecución de las mejorar proyectadas a partir de su correspondiente control.

2.2.2.1 Estrategias de cobranza ⁷

Según Kootz y Weihrich Las acciones que se planifiquen y ejecuten para llevar a cabo la cobranza de un producto o servicio, se consideran las estrategias, las cuales deben ser adecuadas tanto en las condiciones establecidas por la empresa como las del cliente, quien con anterioridad, en el momento de otorgarle el crédito, conoce la manera de cómo se le haría el cobro.

El autor define las estrategias de cobranza como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. Es importante resaltar que el propósito de las estrategias es determinar y transmitir mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen de la clase de empresa que se requiere proyectar, estas no intentan describir como la empresa va a lograr sus objetivos, pero, si ofrece una estructura para orientar el pensamiento y la acción.

2.2.3 Morosidad ⁸

Según Bradin J.A. (1998, pág. 37-40), La morosidad, es un hecho inesperado en la vida de la empresa que trastoca las expectativas de cobro eliminando entradas previstas de tesorería lo que contribuye a disminuir la liquidez y la capacidad de afrontar obligaciones de pago.

Según Cáceres G. López J.(2002, pág. 88),La morosidad se define como las operaciones vencidas y no cobradas sin medir novación o prórroga cuando haya transcurrido un plazo superior a 90 días desde su vencimiento .Toda organización debe tener un sistema que le permita garantizar el buen funcionamiento, en cuanto a su actividad, el cual permita alcanzar las metas y objetivos propuestos por dichas organizaciones.

2.2.4 Factores de éxito en un modelo de administración de cartera ⁹

a) ¿Qué se puede hacer?

Un paso a seguir es la prevención. Esta se logra creando productos con bajo riesgo financiero, conociendo mejor nuestros clientes, y teniendo especial cuidado en la asignación de los créditos.

Otra medida es reaccionar a la situación ya existente. Para ello, se debe tener una administración óptima de la cartera; contar con estrategias consistentes que sean adecuadas al mercado, a la economía y, sobre todo, al cliente ,por último, también debe lograrse una cobranza eficiente, eficaz y oportuna.

b) Administrar la Cartera

Para una adecuada administración de la cartera de crédito, es importante tener un conocimiento de los clientes de la empresa, cuáles son sus hábitos de compra, qué estímulos los hacen reaccionar, y demás factores que sirven para medir el riesgo y como elementos de cobranza. También deben conocerse los

créditos otorgados, los montos, la antigüedad de los mismos, la situación de las deudas (si están al corriente o retrasados y por cuánto tiempo, etc.). Con esta información, se deben estudiar las tendencias de comportamiento de los clientes y las deudas, para así poder establecer las estrategias adecuadas.

c) Estrategias de Cobranza

Como primer paso, es necesario segmentar la cartera de cobranza de acuerdo a las características comunes de los clientes y/o las cuentas, por ejemplo: antigüedad, monto, producto, geografía, perfil del cliente, o cualquier otro dato del cliente o la deuda. En función de las características de cada segmento, usted podrá entonces definir las estrategias y políticas de cobranza que establezcan la forma de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones y exoneraciones, todas ellas adecuadas a cada segmento que usted haya definido. El último punto pero no por ello menos importante, es la aplicación consistente de las estrategias previamente establecidas, para así poder lograr el éxito esperado en la recuperación de la cartera.

d) Eficiencia, Eficacia y Oportunidad

Para lograr una gestión eficiente, eficaz y oportuna, se deben optimizar los recursos materiales y humanos. Para ello, la automatización de sus sistemas le permitirá agilizar la obtención de deudas morosas y los pagos realizados; efectuar una segmentación y priorización con elementos estadísticos; contar con un historial de cada caso para así dar seguimiento a su evolución y poder realizar mediciones de desempeño y propiciar el éxito de la gestión de cobranza. En cuanto a los recursos humanos, es importante que el personal cuente con una capacitación que le permita reaccionar y manejar adecuadamente las objeciones de los clientes, así como obtener promesas de pago.

e) Fases de la Cobranza

El proceso de cobranza puede ser dividido en tres etapas, para así poder enfocar las estrategias de acuerdo a la etapa en la que se encuentre su cartera:

- Cobranza normal
- Emisión de estado de cuenta y/o factura con recepción de pago por medios
- Convencionales
- Cobranza preventiva
- Cobranza administrativa
- Cobranza telefónica
- Cobranza con visitas o extrajudicial
- Recuperación
- Agencias externas de cobranza
- Juicios

De acuerdo con la información sobre el comportamiento de sus clientes obtenida en las diferentes etapas de cobranza, usted puede desarrollar modelos estadísticos con los que se generan gráficas, tablas, y reportes para tener un mejor análisis de la información que permita diseñar campañas de cobranza adecuadas a cada segmento en cada etapa, con la posibilidad de prever cuándo va a pagar el cliente, el costo de la recuperación del dinero y demás factores que afecten la gestión de su empresa.

Como se mencionó anteriormente, la cobranza normal se realiza por los medios tradicionales de pago. La cobranza preventiva puede incluir algún recordatorio de fechas de vencimiento próximas o recientes, que puede realizarse telefónicamente, a través de correo. La cobranza administrativa implica mayor actividad que la anterior para recuperar el dinero. Se debe efectuar una cobranza por vía telefónica. La cartera debe ser segmentada y priorizada para distribuirla equitativamente entre los gestores con visitas respectivas. Es necesario

calendarizar y definir el seguimiento adecuado para el caso, así como la generación y envío de cartas, oficios y reportes con la finalidad de obtener promesas de pago. La recuperación de las cuentas morosas puede implicar la asignación de las mismas a agencias externas de cobranza, para lo cual es importante tener los instrumentos para efectuar la medición del rendimiento de las agencias, el cálculo de las comisiones, el registro de las actividades y el seguimiento de los juicios. En cada una de las etapas hay actividades que pueden ser realizadas por representantes telefónicos, mejorando la gestión de la cobranza a través de la obtención de promesas de pago.

- f) Elementos de Apoyo a la cobranza; La cobranza es afectada por diversos factores, que son:

Información; Para una eficiente gestión de la cobranza, la información que se le proporcione a los gestores debe ser veraz, oportuna y suficiente.

Tecnología; La tecnología es un factor relevante, ya que interviene en todo momento dentro del proceso de cobranza automatizando funciones, acelerando procesos, proporcionando la información correspondiente a la gente adecuada, y elaborando los reportes y análisis que le permitirán tomar mejores decisiones de negocios.

Estrategia; Las estrategias establecen los lineamientos básicos para la gestión de la cobranza, derivando en políticas que deben llevarse uniforme y consistentemente. Como se ha mencionado antes, es importante que las estrategias sean definidas en base al mercado, al segmento de clientes, al producto, la experiencia con el cliente y el producto, y permitir cierta flexibilidad para adaptarse a cada situación particular.

Gestores; Los gestores deben estar capacitados para enfrentar adecuadamente las diversas situaciones que se presenten al estar en contacto con los clientes de su empresa. Igualmente, debe existir una motivación para ellos, como reconocimientos, planes de carrera, bonos e incentivos en general.

En la medida en que todos estos elementos de apoyo a la cobranza sean enriquecidos, usted estará en mejor posición para realizar eficientemente la cobranza de su cartera de crédito, disminuyendo así los riesgos de tener cuentas incobrables.

2.2.5 Diferentes formas de cobranzas ¹⁰

La Cobranza puede asumir diversas formas en función del tipo de empresa que se trate, de las características de los deudores, de la radicación de los montos a cobrar, del volumen de operaciones, etc. Es probable que en una empresa se puedan aplicar más de un tipo de Cobranza para lograr la cancelación de los créditos.

Cobranza por cobradores: en este caso, personal de la empresa sale a efectuar la Cobranza directamente en el domicilio del deudor. Allí se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor. De este tipo de Cobranza se desprenden otras variantes:

- Cobranza por repartidores: en algunos casos, dada la característica del producto que se comercializa, la Cobranza es realizada por el mismo repartidor que efectúa la entrega de la mercadería vendida. Suele ser usada por empresas que se dedican a la venta de productos alimenticios.
- Cobranza por agencia: en este caso el deudor también es visitado en su domicilio. La diferencia radica en que la Cobranza es realizada por alguna empresa dedicada especialmente a prestar ese servicio y que fue contratada con ese fin. En realidad no es una forma muy utilizada, reservándose su uso, generalmente, para el caso de créditos de difícil realización.

Cobranza por correspondencia: el deudor envía por correspondencia el importe de su obligación. Normalmente el deudor envía un cheque de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío o sustracción del valor.

Cobranza en Caja: en este caso es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda. Esta forma suele emplearse en los comercios minoristas que venden sus mercaderías a crédito, generalmente cancelables al cabo de un número determinado de cuotas.

Cobranza por depósito bancario: en algunos casos, el deudor efectúa su pago depositando el importe adeudado en la cuenta corriente bancaria del acreedor.

Generalmente en estos casos se usa un modelo de boleta de depósito especial que tiene una copia más que la habitual. Esa copia demás queda en poder del banco, quien la hace llegar a su cliente para hacerle saber a éste de la Cobranza que se ha realizado.

Cobranza de documentos por medio de un banco: entre los servicios que ofrecen los bancos se encuentra el de Cobranza de Documentos. En estos casos los documentos a cobrar son entregados al banco. Este envía el aviso de vencimiento al deudor para que efectúe el pago directamente en el banco.

Cuando el deudor paga, el banco acredita el importe recibido en la cuenta de su cliente y notifica a éste del éxito de la gestión de cobranza. Si el documento no fuera cancelado a su vencimiento, el banco puede encargarse del protesto del mismo.

Cobranza de exportaciones: cuando el deudor reside en el exterior, la Cobranza se realiza normalmente a través de instituciones bancarias que posibilitan que se concrete la operación. El crédito se produce sobre la cuenta corriente del acreedor y el banco le notifica la Cobranza efectuada

2.2.6 Relaciones con Proveedores ¹¹

Según Juan Manuel Garza; Como clientes, tenemos derecho a recibir el mejor servicio, y al mejor precio, de nuestros proveedores. Sin embargo, ¿tenemos la certeza de estar obteniendo el máximo partido de nuestra relación con nuestros proveedores? , La comunicación y la ecuanimidad son, una vez más, los ejes centrales del proceso de transformación de un proveedor en un socio comercial valioso para la estrategia, el éxito y el crecimiento de nuestra empresa. La instauración de una relación de colaboración, en lugar de una relación en la que el comprador adopte un papel dominante, nos ayudará a reforzar nuestra posición en el mercado. Esa relación, que también recibe el nombre de “cadena de gestión del suministro”, se caracteriza por que todas las partes interesadas colaboran en pro de una estrategia común o para la consecución de un objetivo común.

Ese hincapié en la colaboración de igual a igual y en la comunicación transparente exige un cuidadoso cribado y selección preliminar de los proveedores, conforme a una visión a largo plazo. Se trata de unos pasos imprescindibles para sentar unas bases sólidas sobre las que trabajar pero, además, sobre las que mejorar juntos para no quedarse atrás ante la evolución de las normativas, tendencias sociales, etc.

- Un producto o servicio de la calidad esperada
- Puntualidad en las entregas
- Precios competitivos basados en unos patrones de referencia
- Buenas condiciones de pago, con condiciones satisfactorias para ambas partes
- Fiabilidad: Hemos de asegurarnos en dejar claro qué es lo más importante para nuestra empresa
- Sostenibilidad: Puede referirse a la planificación a largo plazo o a la utilización de materiales o servicios sostenibles, según nuestro sector de actividad.
- Cumplimiento de las normativas vigentes.

- Ecología: Trabajar en colaboración puede ser una magnífica manera de reducir la huella de carbono y mejorar la gestión de residuos.

Para extraer el máximo rendimiento de nuestros proveedores, también nosotros debemos cumplir determinados criterios con respecto a ellos:

- Conocerlos: Visitar sus instalaciones, conocer su maquinaria y su proceso de producción para extraer lo mejor de sus competencias. Cerciorarnos de que conocemos sus limitaciones para evitar expectativas poco realistas.
- Planificar nuestras necesidades con antelación: No sólo ayudará al proveedor y permitirá las compras de volumen; también generará economías de escala para ambas partes.
- Concretar lo que queremos: Poner por escrito nuestras especificaciones y ofrecer unos plazos de entrega adecuados para que los proveedores puedan recabar todos los recursos necesarios para atender nuestros pedidos.
- Verificar: Verificando lo que enviamos y lo que recibimos (especificaciones, productos, servicios o facturas) evitaremos decepciones, devoluciones de mercancías y malos entendidos.
- Pagar con puntualidad: Con ello no sólo promovemos el respeto y la confianza entre nosotros y nuestros proveedores sino que, además, podemos acrecentar su buena voluntad y promover futuros descuentos.
- Revisar y ajustar: Una revisión anual de la tendencia de los resultados teniendo en cuenta todos los parámetros como, por ejemplo, la puntualidad de las entregas, la tasa de devoluciones, los artículos con desperfectos, etc., permitirá a los socios comerciales pulir la estrategia y mejorar las directrices actuales.

Una relación comercial basada en la confianza, la transparencia y la lealtad conlleva recompensas mutuas y ayuda a las empresas a disfrutar de una ventaja competitiva en el mercado gracias a la contribución del proveedor en cuanto al diseño del producto o la utilización de una nueva tecnología, la mejora de la calidad, la reducción de costes, etc.

2.2.7 Importancia de las relaciones con los proveedores ¹²

Para **Kaoru Ishikawa**, El objetivo fundamental de estas relaciones es el de “mejorar la garantía de calidad y eliminar las insatisfactorias condiciones existentes entre el comprador y el proveedor”, y para lograr este propósito enuncia diez principios

- Comprador y proveedor son totalmente responsables por la aplicación del Control de Calidad.
- Comprador y proveedor deben ser independientes y respetar esa independencia.
- El comprador debe suministrar información clara y adecuada sobre lo que requiere.
- El contrato entre las partes debe contemplar: Calidad, Cantidad, Precio, Condiciones de entrega y Forma de pago.
- El proveedor debe certificar y garantizar una Calidad satisfactoria, respaldada con datos.
- Las partes deben previamente acordar los métodos de evaluación y ensayo.
- El contrato debe incluir sistemas y procedimientos para la solución de discrepancias
- Las partes deben intercambiar la información necesaria para ejecutar un mejor Control de Calidad.
- Las partes deben controlar eficientemente las actividades comerciales tales como pedidos, planeación de la producción y de los inventarios, trabajos de oficina, y sistemas, de manera que sus relaciones se mantengan sobre una base amistosa y satisfactoria.
- Comprador y proveedor deben prestar siempre la debida atención a los intereses del consumidor Distinguimos dos tipos de “ cadena “

La cadena cliente/ proveedor externa: es la formada por el conjunto Proveedor- Organización- Cliente. La organización es cliente o proveedor según reciba o suministre producto. La cadena cliente/ proveedor interna: es la formada por las diferentes actividades de la organización. Cada actividad genera un resultado que es el comienzo de la siguiente, y así sucesivamente. Las empresas más avanzadas en estos modelos están relacionadas con la industria del automóvil, pero éste es un modelo extensible a cualquier sector de actividad: solamente se requiere asumir los principios que inspiran las nuevas reglas del juego en las actuales relaciones cliente-proveedor.

2.3 MARCO CONCEPTUAL:

AFILIADO: Es aquella persona u organización social llámese empresa, que decide inscribirse en una obra social, en un partido político, en una Administradora de Fondos de Jubilaciones y Pensiones, en una empresa prestataria de salud y o en cualquier organización civil o empresarial, que requiera la afiliación a la institución, para ejercer derechos y obtener beneficios sobre la misma.

CARTERA MOROSA: Grupo de personas morosas, que están sujetas a cobranzas especializadas.

COBRANZAS: Proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio.

CUENTAS POR COBRAR: Es un derecho contra un deudor generalmente en cuentas abiertas, su aplicación se limita generalmente a las cantidades no cobradas por concepto de mercancías y servicios.

DÉBITO AUTOMÁTICO: Se denomina débito automático al servicio que ofrece el sistema bancario para realizar el pago de servicios que son facturables regularmente. Por lo mismo, su conveniencia reside en pagar en tiempo y forma, sin necesidad de estar atentos a su pago.

ERP: Es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la **producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad**. El ERP funciona como un sistema integrado. Aunque pueda tener menús **modulares**, es un todo. Es decir, es un único programa con acceso a una base de datos centralizada.

ESTRATEGIAS: Establecen los lineamientos básicos para la gestión de la cobranza, derivando en políticas que deben llevarse uniforme y consistentemente.

Es importante que las estrategias sean definidas en base al mercado, al segmento de clientes, al producto, la experiencia con el cliente y el producto, y permitir cierta flexibilidad para adaptarse a cada situación particular.

GESTOR DE COBRANZA: Es la persona o personas encargadas de realizar la gestión de cobro adelantado o de cobro con tramo de mora, quien gestiona la recaudación de lo facturado.

INAFECTO: Quiere decir que no se encuentra afecto, es decir que la ley no tiene ámbito de aplicación en ellos.

LIQUIDEZ: Es la disposición inmediata de fondos financieros y monetarios para hacer frente a todo tipo de compromisos. En los títulos de crédito, valores o documentos bancarios, la liquidez significa la propiedad de ser fácilmente convertibles en efectivo.

MODELO: Es la representación de las relaciones entre algunas cantidades o cualidades definidas formalmente (generalmente en términos matemáticos o físicos). Realmente bajo el término de modelo caben numerosos productos que van desde un simple esquema mental, hasta los sofisticados modelos de simulación numérica.

MOROSIDAD : La morosidad es la cualidad de moroso, la situación jurídica en la que un obligado se encuentra en mora, siendo ésta el retraso en el

cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que ésta sea, aunque suele identificarse principalmente con la demora en el pago de una deuda exigible.

MOROSO: Es la persona física o jurídica que está legalmente reconocido como deudor en el ámbito bancario se suele aplicar a partir del tercer recibo impagado.

PREFERENTE: Asume una elección real o imaginaria entre ciertas alternativas y la posibilidad de ordenarlas.

RENTABILIDAD: Es la capacidad que tiene una empresa de ser económicamente autosuficiente y generar utilidades.

RETROALIMENTACIÓN: La retroalimentación o feedback, significa ida y vuelta, es desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos.

SPEECH: Discurso cortó, que servirá como comentario repetitivo.

TERCEROS ESPECIALIZADOS: Son las personas físicas o empresas especialistas en un rubro o tema que han sido autorizadas o contratadas para coadyuvar con el logro de objetivos o metas.

TI: Se conoce como tecnología de información (TI) a la utilización de tecnología – específicamente computadoras y ordenadores electrónicos - para el manejo y procesamiento de información – específicamente la captura, transformación, almacenamiento, protección, y recuperación de datos e información.

TRANSFERENCIA BANCARIA: Modo de mover dinero de una cuenta bancaria a otra. Es una manera de traspasar fondos entre cuentas bancarias sin sacar físicamente el dinero.

CAPÍTULO III

DISEÑO DEL MODELO

3.1 ANÁLISIS DEL MODELO

Reseña :Sparza Club es una empresa peruana, formada por URBI PROPIEDADES (GRUPO INTERBANK), INVERSIONES ALBAMAR y ORGANIZACIÓN BRITANIA, entidad que administra con gran éxito 46 clubes con más de 400,000 socios en México y Guatemala, lo cual la ubica como líder en Latinoamérica y séptima a nivel mundial en el desarrollo y operación de clubes deportivos y familiares.

Su Misión es Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros afiliados, ofreciendo soluciones de entretenimiento recreacional y deportivo para cada integrante de la familia y su Visión es ser la primera cadena de clubes del Perú, donde las familias se sientan orgullosas de ser parte de ella. La primera sede se denomina “SPARZA CLUB LIMA ESTE” la construcción del club costo una inversión de 22 millones de soles y se desarrolla en Huachipa sobre una superficie aproximada de 8.1 hectáreas.

El club, que genera por lo menos 150 puestos de trabajo, contará con tres piscinas (ornamental, olímpica y para niños), cancha de fútbol, fútbol 7, frontón, tenis y multiusos. Adicionalmente ofrece gimnasio, sauna, área de masajes, áreas de juego para niños, restaurantes, paintball, habitaciones bungalows, zona de parrillas, zona de usos múltiples (para la realización de eventos, conferencias, entre otros), boulevard con agencias bancarias, tiendas comerciales y peluquería, así como más de 300 estacionamientos. El club brinda, además, academias de fútbol, básquet, vóley, tenis, frontón, instructores de gimnasio, aeróbicos, clases de danzas típicas, entre otros.

Hoy Sparza Club cuenta ya con 2000 afiliados, proyecta incrementar la sede de nuevo Chimbote y la sede en las playas del sur.

La raíz del problema se encuentra en cobranzas, el proceso está armado de una forma que sea amigable y compacta con el ERP utilizado, pero se necesita atacar a ese 50% de morosos continuos, incluidos los que ya cumplieron 1 año de morosidad. Se ha realizado una encuesta que se dirija al total de afiliados (morosos y no morosos) para consultarles si están cómodos por la forma de pago y porque se demoran en pagar, teniendo una serie de respuestas, existió una que se repitió en casi 3 decenas de veces, la modalidad de realizar pagos vía cajero global net, siendo Sparza Club una empresa de Interbank, sería factible realizar este tipo modalidad de pago, A su vez la implementación de la plataforma virtual de pagos sugerida por Sparza Club para los afiliados fue bien recibida y aceptada como otra opción de pago.

De esta manera la utilización de la encuesta vía telefónica con tan solo unas cuantas preguntas y una afirmación ha dado resultados para obtener preferencias en modalidad de pago.

Otras preguntas realizadas a los afiliados, fueron si conocían nuestros refuerzos positivos, si les parecían de su agrado y alicientes para que no se

vuelvan morosos, obteniendo casi en la mayoría desconocimiento y falta de interés, por lo que se concluye que la estrategia no fue profundizada ni óptima. El modelo de encuesta aplicado a un universo de 100 afiliados realizado en el mes de octubre 2013 en las instalaciones del club Sparza sede Huachipa.

3.1.1 Estado actual del modelo de cobranzas.

- El modelo está dirigido a la gestión de los afiliados con mora.
- La asignación de data a los gestores de cobranzas y a al tercero especializado se rige en base al alcance que cada uno tenga. No hay un promedio establecido.
- Se tiene conformado un tramo de mora.
- La clasificación del cliente se basa por el número de días de atraso
- El sistema tiene funciones automatizadas y otras controladas en forma manual y filtrada en Excel.
- La información sobre el status real de cada afiliado en cuando al mantenimiento o pago de membrecía, no está actualizada.
- No hay mucho énfasis en la estrategia de prevenir la morosidad.
- Se usa poco la gestión personalizada, por distrito, por trimestre, por uso de las instalaciones, entre otros.
- Los estados de cuenta son alimentados directamente de nuestro ERP, sin la información es errónea, la alteración es inmediata.
- El ERP módulo de cobranzas, no brinda todos los reportes específicos.
- Difusión incompleta de todas las modalidades de pago existentes y de las que se implementaran.

3.2 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZAS

En esta etapa se explicara **Las mejoras, funciones y estrategias propuestas para la reformulación del modelo de gestión de cobranzas aplicado en Sparza Club.**

Debe ser factible la definición de por lo menos dos tipos diferentes de gestión, Masiva (bajo monto, menor cantidad de días) y Selectiva (alto monto, mayor cantidad de días).

3.2.1 Números y definición de los tramos, que se basaran en la cantidad de días de mora, que incurre directamente en la cantidad del monto adeudado.

Cuadro N° 1

Tramos de Mora

TIPO DE GESTIÓN	TRAMO		
	DESDE	HASTA	
	-99999	0	al día
A	1	15	1 a 15
A	16	30	16 a 30
A	31	60	31 a 60
A	61	90	61 a 90
B	91	120	91 a 120
B	121	150	121 a 150
B	151	999999	151 a más

Fuente: Propia

a) Mora de 1- 30 días

En este rubro de mora el afiliado no paga en sus fechas y genera mora que no sobrepasa los 30 días.

Se recomienda revisar el histórico de pagos, verificar que la mora sea real y no error el sistema ERP, actualización o aplicación.

La gestión debe ser muy amigable y cortés, pues no evidencia absolutamente ningún rasgo de comportamiento que merezca tomar acciones más allá del buen tono y consideración. Si es vía correspondencia debe ser en términos de recordatorio, confirmando la promesa de pago y controlando que ésta se efectúe.

b) Mora de 30-60 días

Este rango de mora es “delicado” y se debe tomar acciones de “alerta” para investigar las causas del retraso. El encargado de cobros debe empezar a involucrarse más, en este tipo de mora es necesario que las gestiones de cobro para cliente y fiadores estén bien documentadas.

Se debe cambiar la gestión y generar un poco de alerta en el cliente, la correspondencia debe ir encaminada a implantar una conciencia más seria de la deuda, y debe incrementarse el número de gestiones, controlando las promesas de pago. Además de subir un poco más el volumen en la exigencia del pago.

c) Mora de 60-90 días

En este nivel de mora la cobranza ya implica visitar al cliente y codeudor (en los casos en que los haya). La visita se realiza a la empresa o lugar de domicilio y la correspondencia se envía por igual a ambos. El contacto personal es fundamental en esta etapa.

Se concientiza al cliente de las consecuencias generándole mayor alerta para él y su fiador, o la garantía realizable, dependiendo de cuál sea, y se negocia el arreglo más conveniente para ambas partes. Debe evitarse que llegue a mora mayor de 90 días. En esta etapa de mora,

d) Mora de 90 días ó más

Se tienen que establecer acciones para reducir la mora “vigente”; en cuanto más crezca su saldo pendiente, más difícil será que lo cancele de una vez. Se opta por ofrecer refinanciamiento, de lo contrario se verá perjudicado en pagar costos procesales y demás honorarios de abogados, por lo que se le sugiere

arregle administrativamente con la Sparza Club para ahorrarle costos adicionales. Se intensifica la negociación y se mantiene al cliente bajo constante control.

3.2.2 Calificación de los afiliados, El ERP debe de clasificar a los afiliados según el comportamiento de pago, esto será alimentado por la los gestores de cobranza y por el tercero especializado, la ventana que debiera aparecer seria de la siguiente manera:

Cuadro N° 2

Calificación del filiado moroso

TIPO DE GESTIÓN	CALIFICACIÓN DEL AFILIADO MOROSO		
	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CONDICIÓN
A	1	NORMAL	Morosidad hasta los 15 DIAS
A	2	BAJA	Morosidad hasta los 30 DIAS
A	3	MEDIA	Morosidad hasta los 60 DIAS
A	4	ALTA	Morosidad hasta los 90 DIAS
B	1	MOROSO ALTO	Morosidad hasta los 120 DIAS
B	2	MOROSO PRE-CRÓNICO	Morosidad hasta los 150 DIAS
B	3	MOROSO CRÓNICO	Morosidad mayor a los 150 DIAS

Fuente: Propia

3.2.3 Resultados de efectividad, serán basados a los tramos ya establecidos , ya sea de la gestión tipo “A” o la gestión tipo “B” , de acuerdo al porcentaje alcanzado tanto por los gestores de cobranzas como los terceros especializados , tendrán una condición donde se especifique si fue efectiva o no. por ejemplo :

Cuadro N° 3

Resultados de efectividad

TRAMO	CLIENTES	VALOR DE CUOTA	MONTO PAGADO	EFFECTIVIDAD	CONDICIÓN
1 a 15	208	28,080	10,520	37%	Conforme
16 a 30	204	75,254	23,798	32%	Conforme
31 a 60	91	50,390	15,629	31%	Conformé
61 a 90	74	61,062	12,052	20%	Recaudación media
91 a 120	39	37,570	4,896	13%	Recaudación media
121 a 150	43	49,265	3,932	8%	Recaudación baja
151 a más	280	629,011	20,784	3%	Recaudación baja
Total general	939	930,631	91,610		

Fuente: Propia

3.2.4 Estrategias sugeridas para mayor recaudación, de acuerdo a la clasificación del tramo en el cual se encuentren los afiliados que tengan mora, se implementara en el ERP y en la cobranza individual el ofrecimiento de las ventajas de regular su estado de moroso a cliente regular, en dicho caso, tanto en las cobranzas vía telefónica, como los mails y SMS masivos, se adjuntara contenido de estas promociones.

Cuadro N° 4

Estrategias de recaudación

TIPO DE GESTIÓN	TRAMO			ESTRATEGIAS DE RECAUDACIÓN
	DESDE	HASTA		
	-99999	0	al día	
A	1	15	1 a 15	PAGO 10/ DESCUENTOS CORPORATIVOS
A	16	30	16 a 30	PAGO 10/ DESCUENTOS CORPORATIVOS
A	31	60	31 a 60	PAGO 10/ DESCUENTOS CORPORATIVOS Y EN LAS INSTALACIONES
A	61	90	61 a 90	PAGO 10/ DESCUENTOS CORPORATIVOS Y EN LAS INSTALACIONES
B	91	120	91 a 120	PAGO 10/CLIENTE PREFERENTE/DESCUENTOS CORPORATIVOS
B	121	150	121 a 150	PAGO 10/CLIENTE PREFERENTE/DESCUENTOS CORPORATIVOS
B	151	999999	151 a más	PAGO 10/CLIENTE PREFERENTE/DESCUENTOS CORPORATIVOS

Fuente: Propia

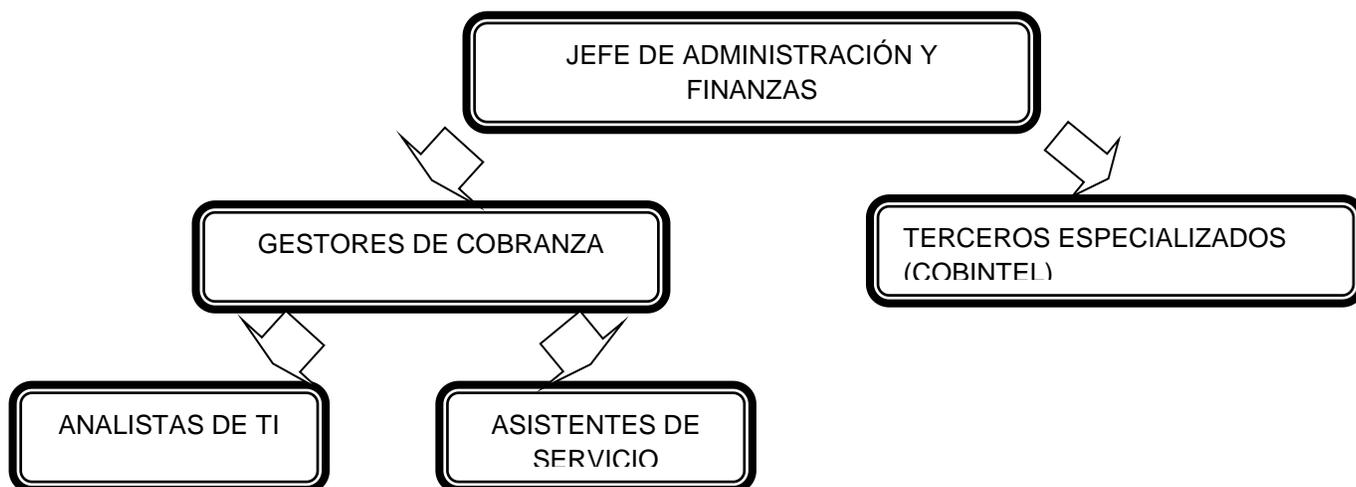
3.2.5 Estructura del área de cobranzas, será mejor soportada por el área de Ti (tecnología de la información) De tal manera que tanto todos los reportes existentes y modificados manualmente en Excel sean descargados desde el mismo ERP , se debe de maximizar el uso de nuestra herramienta (ERP) , de tal modo que la repartición entre nuestros propios gestores de cobranza y los terceros especializados ya no sea en proporción de un 50 % - 50 % si no poco a poco aminorar la data asignada a ellos , de modo que el área de cobranzas sea autosuficiente para poder realizar las cobranzas de todos los afiliados.

De la misma manera la actualización de datos y la generación de los estados cuenta , serán soportados eficientemente por los asistentes de servicios que mediante sus encuestas personales, vía telefónica o correo , serán quienes alimentaran la data y actualizaran los datos de los afiliados , para que luego El área de TI , direcciona la información correcta a cobranzas , teniendo la data actualizada y los ingresos con mantenimiento y membrecías exactos en el ERP , se podrá concluir con la generación de estados de cuenta 100 % correctos .

Por lo que la estructura del área de cobranzas sería la siguiente:

Figura N° 1

Estructura del área



Fuente: Propia

Con la estructura de los tramo de deuda , la calificación del afiliado , la efectividad de cobranza y las estrategias de recaudación , se buscara obtener eliminar un tramo a corto plazo, para ser especifico el ultimo , luego reclasificarlos nuevamente con periodo de días menor , se busca obtener mayor recaudación en las cobranzas de membrecías y mantenimiento ,ya que nuestro problema de fondo son los insuficientes ingresos mes a mes para cubrir la cantidad de dinero con la que el club se mantiene , por este hecho casi siempre se castiga el pago de proveedores , siendo la raíz del problema son las cobranzas.

Nuestros Speech o textos estándar de cobranzas ya establecidos serán difundidos por los asistentes de servicios vía mails, llamadas y personalmente cuando los afiliados concurran al club.

Dentro del modelo de gestión de cobranzas , se continuara con un plan de comisiones por la efectividad de cobranzas de acuerdo a un porcentaje ya establecido para cada tramo , se constatará los pagos reales vía ERP y vía ingresos directos en nuestras cuentas bancarias , por lo que el pago de esta comisiones a los gestores de cobranzas y a los terceros , se producirá 15 después de haber terminado la labor mensual de cobranzas , de este manera existirá un tiempo prudente para la verificación de los afiliados pegantes y constatar los ingresos reales ,en todas nuestras modalidades de pago.

3.2.6 Pago de comisiones, se establece 2 divisiones que harán de escenarios diferentes, donde se determinara para cada división metas que incurren en una mayor comisión por cada tramo de mora.

A modo de ejemplo, el siguiente cuadro refleja las comisiones obtenidas por los gestores de cobranza:

Cuadro N° 5

Comisiones de gestores de cobranzas

Mantenimiento

Tramo de Mora	Saldo	División 1			División 2			Resultado		
		Meta	valor recaudado	comisión	Meta	valor recaudado	comisión	monto recaudado	% Efectividad	Monto a cobrar
Por vencer	248,888	50%	124,444	100	42%	104,533	50	142,234	57%	100
16 a 30	26,228	70%	18,360	100	62%	16,261	50	19,031	73%	100
31 a 60	39,841	40%	15,936	100	30%	11,952	50	16,476	41%	100
61 a 90	50,331	30%	15,099	100	25%	12,583	50	11,846	24%	0
90 a mas	304,209	20%	60,842	100	9%	27,379	50	39,047	13%	50
Total general	669,496							228,634		350

Membresia

Tramo de Mora	Saldo	División 1			División 2			Resultado		
		Meta	valor recaudado	comisión	Meta	valor recaudado	comisión	monto recaudado	% Efectividad	Monto a cobrar
Por vencer	99,322	45%	44,695	100	35%	34,763	50	43,927	44%	50
1 a 15	15,934	70%	13,544	100	55%	11,154	50	14,134	89%	100
16 a 30	6,075	65%	3,949	100	55%	3,341	50	4,766	78%	100
31 a 60	21,326	50%	12,071	100	35%	7,464	50	8,584	40%	50
61 a 90	26,555	30%	7,967	100	25%	6,639	50	5,922	22%	0
90 a mas	54,454	20%	27,585	100	9%	4,901	50	21,315	39%	100
Total general	223,667							98,648		400

TOTAL A COBRAR	750
-----------------------	-----

Fuente: Propia

3.2.7 Desarrollo de estrategias de recaudación y disminución de mora en Sparza Club

Dentro del modelo de gestión que se aplicara en el club, se viene trabajando desde ya estrategias de recaudación y disminución de mora, materializado en programas, promociones, bonos, descuentos, refuerzos positivos.

Entre los cuales destacan los siguientes:

Pago 10; consiste en ofrecer a todos los afiliados la oportunidad de pagar por todo un año el valor de 10 cuotas de mantenimiento en lugar de 12 cuotas, esta promoción va dirigida en especial al afiliado moroso que justifica su mora por no utilizar el club todo el año y a todo aquel que prefiere pagar un solo monto anual .El pago 10 ya viene reflejando resultados, obteniendo aceptación debido a una buena difusión por parte del área de marketing

Cliente preferente; Orientado básicamente a hacer que los afiliados divididos de acuerdo a un tramo de mora, se pongan al día en sus pagos de mantenimiento y membresía para obtener una calificación de “CLIENTE PREFERENTE”, donde tendrán descuentos en todos los concesionarios del club, podrán hacer ingresar invitados gratis y recibirá una cartilla donde se especificara sus descuentos, esto será mensual, por lo que será necesario un análisis mensual del impacto de esta estrategia. Esta estrategia, es el inicio de una más compleja, que hará que exista más de una clasificación de acuerdo a la cantidad de veces al mes que el afiliado concurre al club y cuantos meses lleva al día en sus pagos.

Bonos y promociones; En el modelo de cobranzas siempre existió promociones y/o bonos dirigidos a orientar el pago de los afiliados , en esta ocasión se viene trabajando promociones que tienen más llegada al público afiliado , debido ya sea a su exclusividad o la calidad del premio ofrecido.

Actualización de datos; Parte importante del modelo, es que exista un equipo a fin a los gestores de cobranzas, que se dediquen constantemente a actualizar la base de datos de los afiliados, ya sea dirección, móvil, correo, estado civil, etc. Dicho equipo será conformado por asistentes de servicios, quienes se encargaran de recolectar la data y alimentar el ERP, con encuestas escritas, vía telefónica y correos electrónicos.

Esto hará que las cobranzas mejoren en efectividad y en que los estados de cuenta siempre sean los correctos.

Buena información; Donde intervienen desde los asesores comerciales quienes traen al afiliado por primera vez hasta los asistentes de servicios quienes orientan al afiliado, lo que se propone en este modelo reformulado, es que la morosidad debe ser tratada antes que empiece, es decir desde el primer día que se orienta al afiliado se debe establecer una capacitación breve pero concisa de nuestros beneficios por el pago puntual, de lo perjudicial que es ser un moroso en Sparza Club, sea esta una política establecida para todo aquel afiliado que disfrute de las instalaciones por primera vez, luego de ello, trabajar quincenalmente o una vez al mes, enviando sms o correos orientados al pago puntual, refuerzos constantes.

Incremento de formas de pago; gracias a la encuesta realizada en octubre 2013, se pudo obtener como resultados, las formas de pago que les son más factibles de usar. La implementación de una opción de pago en todos los cajeros Global Net, fue la que más veces se sugirió, Sparza ya viene trabajando en la implementación de esta mejora, que beneficiara a todos.

Por otro lado, la plataforma virtual de pago también fue aceptada como nueva forma de pago, ya que hoy en día, las personas tienden a realizar mayor cantidad de operaciones bancarias por web, esta plataforma estará disponible a fines de febrero del 2014, de esta manera el afiliado tendrá más opciones de pago aparte del débito automático, pago en ventanilla o descuento en planilla.

3.2.8 Descripción del modelo aplicado.

- **Cartera de Afiliados**

La base de la cartera de afiliados se encuentra en nuestro ERP y se descarga y actualiza diariamente, de acuerdo al requerimiento del área de cobranza, así como los asistentes de servicios que se encargan de actualizar la base con ingresos de nuevos afiliados o actualización de data.

- **Cartera Morosa**

Del total de afiliados actualmente (aprox. 2000 afiliados), existen cerca del 50% del total que están dentro de la cartera morosa, con deuda de pago entre 1 día de mora hasta más de 151 días de mora. Para clasificarlos se diseñó tramos de mora.

Para realizar la gestión de cobranza se sub-clasifica a la cartera morosa en parámetros de distribución, por ello se filtra por: Monto, Días vencidos calendarios, Fecha de compromiso de Pago, # de veces de intención de contacto al afiliado moroso.

- **Gestión de Cartera**

La gestión de cartera morosa, se divide 50 % - 50% entre los terceros especializados y los gestores de cobranza de Sparza, La asignación de cartera se da de acuerdo al tramo de mora y al monto adeudado que son directamente relacionados.

Los gestores de cobranza tienen resultados diarios ya que manejan el día a día la descarga de data del ERP y pueden realizar consolidaciones más rápidas. Utilizan la gestión de llamadas, sms y correo masivos para presentar las estrategias de recaudación y mediante un SPEECH explican las facilidades de pago y formas de pago.

Los terceros especializados tienen resultados semanales y mensuales, ya que la base de datos a cobrar es enviada por los gestores de cobranza de Sparza interdiario y ellos consolidan su efectividad de recaudación semanalmente y mensualmente.

Para realizar su gestión de cobranza necesitan la base debidamente filtrada para gestionar las llamadas y citarlas más de 1 vez al día y más de 10 veces a la semana, con el fin de encontrar respuesta por parte de los afiliados morosos.

Al igual que los gestores de cobranzas, los terceros especializados Utilizan la gestión de llamadas y correo masivos para presentar las estrategias de recaudación y mediante un SPEECH explican las facilidades de pago y formas de pago.

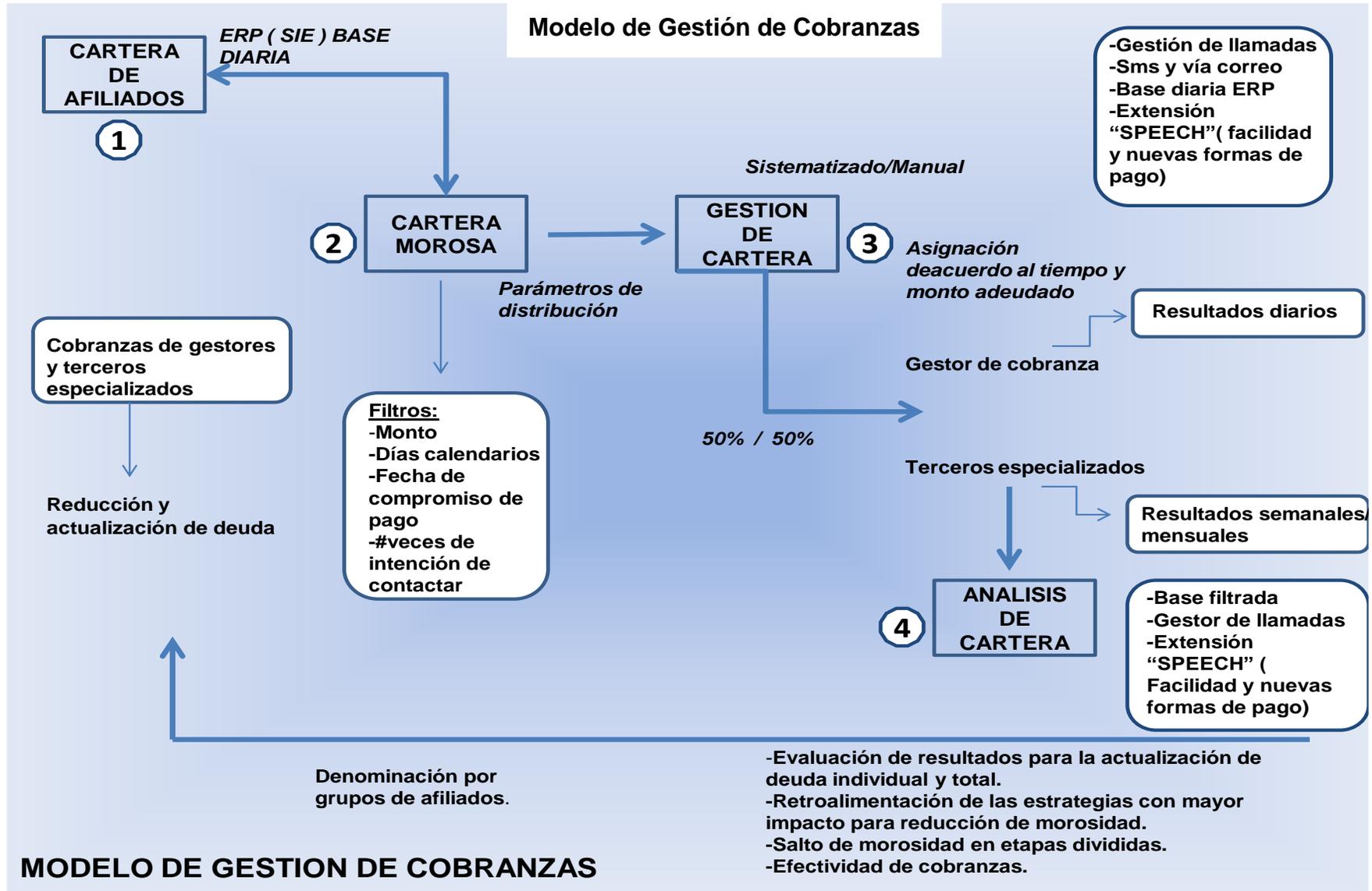
- **Análisis de Cartera**

Con la gestión de cobranzas establecida Se busca el salto de morosidad en etapas divididas y a su vez la efectividad de cobranzas, Se busca reducir los tramos de mora, a corto y mediano plazo solo tener un par de tramos de deuda y ya no tener que dividirlos hasta en 5 tramos.

La evaluación de resultados semanalmente y mensualmente contribuirá para la actualización de deuda individual y total, a su vez la retroalimentación de las estrategias con mayor impacto para la reducción de la morosidad se les pondrá mayor énfasis.

Con el modelo de gestión de cobranzas implementado se buscara la reducción y actualización de deuda.

Figura N° 2



Fuente: Propia

3.3 REVISIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

3.3.1 Resultados de Implementar el modelo de cobranzas:

- El área de cobranzas esta mejor organizada, se podrá realizar mayor recaudación y el seguimiento de cada cobranza individual o por tramo podrá ser monitoreada por el ERP.
- No existirá duplicidad de cobranza, para no ocasionar molestia en el afiliado y perdida de horas hombre para el gestor.
- Se maneja una base extensa de data para ubicar en el menor tiempo posible al afiliado moroso.
- La gestión preventiva se realiza como política de empresa.
- Calificar al cliente en base a resultados de gestión y/o al comportamiento de pago.
- Con el tiempo solo será necesario entregar un 15 % de nuestra cartera morosa al tercero especializado, nuestros gestores, el ERP y todo el equipo vinculado a cobranzas, tendrán la capacidad y las herramientas necesarias para cubrir casi todas las cobranzas de la empresa.
- Se incrementara los ingresos, de modo que se podrá cumplir con los pagos a proveedores recurrentes, esto ya viene ocurriendo.
- Se manejara una liquidez estable que haga que cubra nuestros costos de mantener el club.

A partir de la quincena de octubre del 2013 se empezó a aplicar el nuevo modelo de gestión de cobranzas, lo que implicaba el uso de estrategias para lograr la mayor recaudación posible y con el objetivo principal de reducir la morosidad en los afiliados y tener mayor liquidez mensual. En cuanto a la recaudación de los **terceros especializados** a partir de octubre 2013, ya muestra el incremento de recaudación de cobranzas asignadas a ellos, a continuación se detallara los meses de octubre, noviembre y diciembre. Dicha información se puede medir a través de nuestro ERP, que consolida nuestros ingresos por mantenimiento y membresías tanto de los gestores de cobranza como de los

terceros especializados, de esta manera podemos medir eficientemente lo que estamos logrando mes a mes con el desarrollo de este modelo de gestión de cobranzas, que tiene como objetivo principal obtener mayor liquidez para el mantenimiento de nuestras relaciones con los proveedores en la empresa.

Tabla N° 4

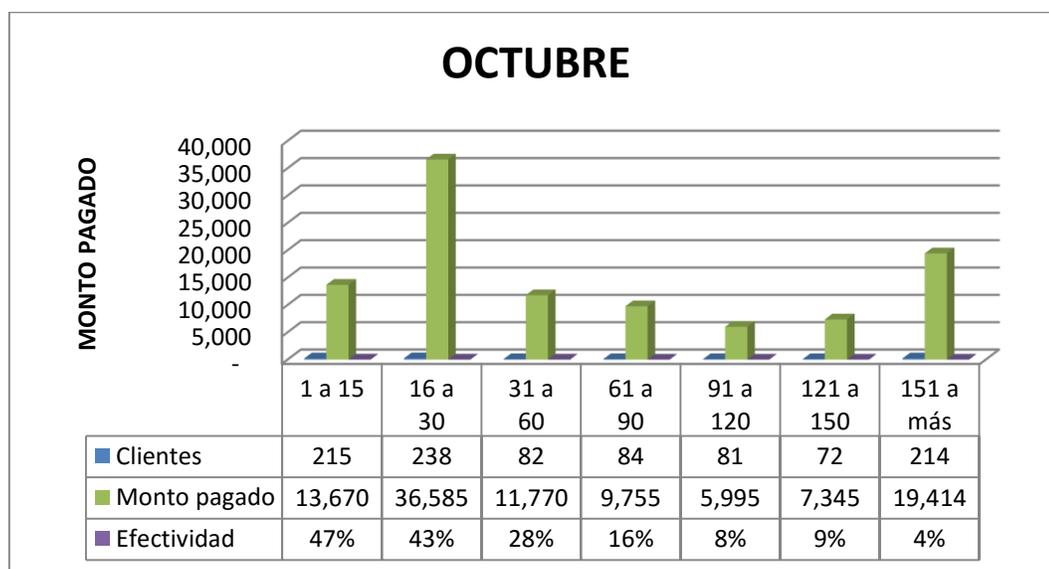
Recaudación terceros octubre

OCTUBRE				
Tramo de Mora	Clientes	Valor de cuota	Monto pagado	Efectividad
1 a 15	215	29,025	13,670	47%
16 a 30	238	84,788	36,585	43%
31 a 60	82	42,596	11,770	28%
61 a 90	84	59,447	9,755	16%
91 a 120	81	73,700	5,995	8%
121 a 150	72	78,197	7,345	9%
151 a más	214	446,108	19,414	4%
Total general	986	813,860	104,534	

Fuente: ERP –Sparza Club

Grafico N° 1

Recaudación terceros octubre



Fuente: ERP-Sparza Club

Tabla N° 5

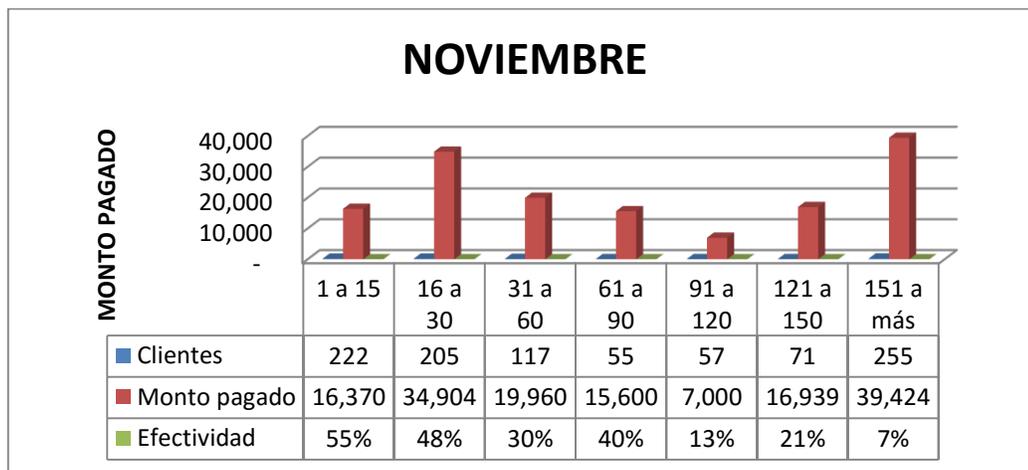
Recaudación terceros noviembre

NOVIEMBRE				
Tramo de Mora	Clientes	Valor de cuota	Monto pagado	Efectividad
1 a 15	222	29,960	16,370	55%
16 a 30	205	73,124	34,904	48%
31 a 60	117	66,946	19,960	30%
61 a 90	55	39,056	15,600	40%
91 a 120	57	52,710	7,000	13%
121 a 150	71	79,964	16,939	21%
151 a más	255	538,251	39,424	7%
Total general	982	880,010	150,196	

Fuente: ERP-Sparza Club

Grafico N° 2

Recaudación terceros noviembre



Fuente: ERP-Sparza Club

Tabla N° 6

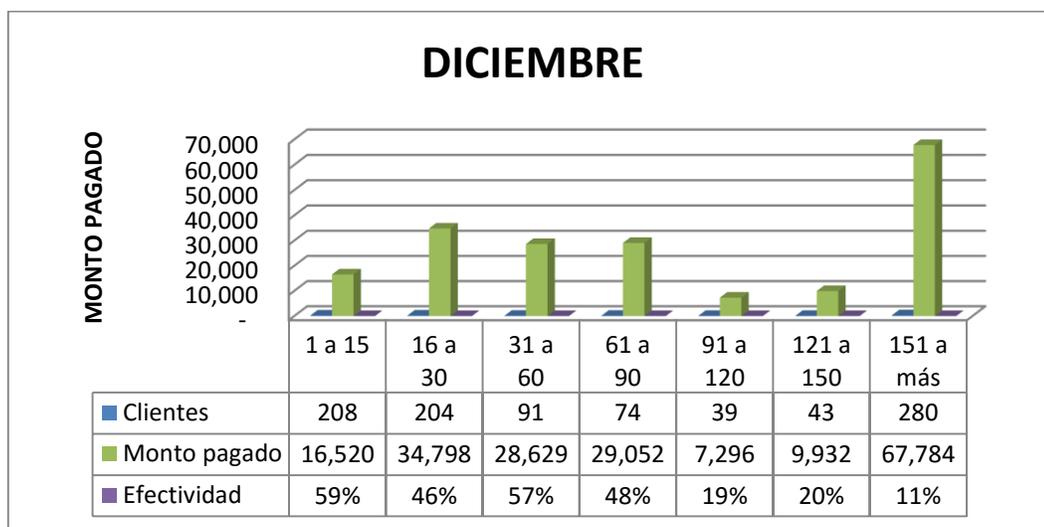
Recaudación terceros diciembre

DICIEMBRE			
Tramo de Mora	Clientes	Valor de cuota	Monto pagado
1 a 15	208	28,080	16,520
16 a 30	204	75,254	34,798
31 a 60	91	50,390	28,629
61 a 90	74	61,062	29,052
91 a 120	39	37,570	7,296
121 a 150	43	49,265	9,932
151 a más	280	629,011	67,784
Total general	939	930,631	194,010

Fuente: ERP-Sparza Club

Grafico N° 3

Recaudación terceros diciembre



Fuente: ERP-Sparza Club

Como se puede observar comparando los 3 cuadros el porcentaje de efectividad de los tramos de mora de **16 a 30 días** y de **151 a más** sea incrementado mes a mes, además de ello el monto pagado o recaudación total se ha incrementado en casi el 100 % comparando el mes de octubre 2013 y el mes de diciembre 2013.

Se concluye que la aplicación correcta del nuevo modelo de gestión aplicada también a los terceros especializados, comienza a dar resultados favorables para Sparza Club.

Se continuara en los meses siguientes con la aplicación del modelo de gestión de cobranzas y con todas las estrategias que lo fundamentan, se pondrá énfasis y agresividad en los tramos de mora con mayor valor de cuota.

Por otra parte, compararemos la recaudación de nuestros gestores de cobranza en los meses de octubre 2013 y el último mes evaluado diciembre 2013.

Tabla N° 7

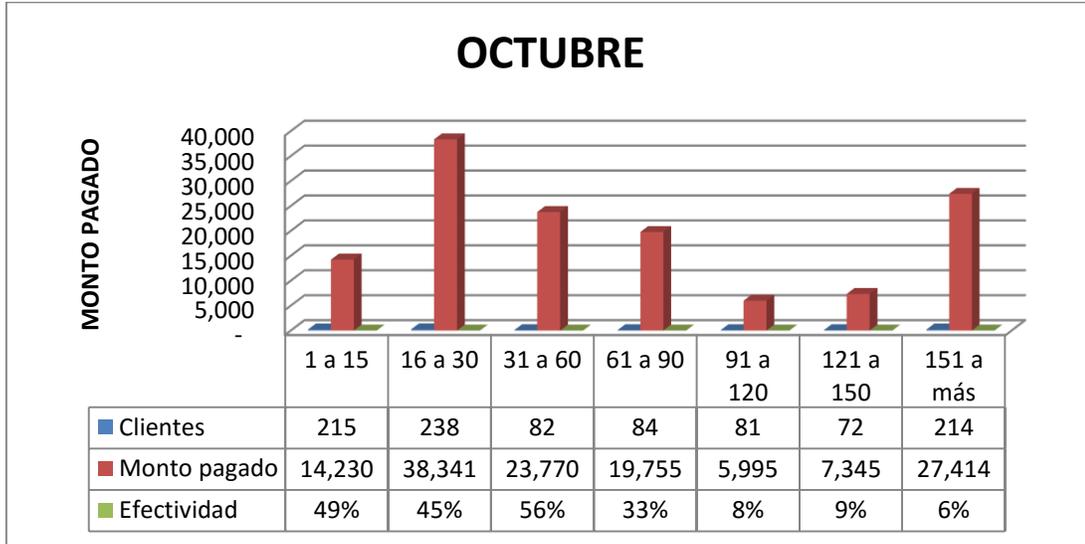
Recaudación gestores octubre

OCTUBRE				
Tramo de Mora	Clientes	Valor de cuota	Monto pagado	Efectividad
1 a 15	215	29,025	14,230	49%
16 a 30	238	84,788	38,341	45%
31 a 60	82	42,596	23,770	56%
61 a 90	84	59,447	19,755	33%
91 a 120	81	73,700	5,995	8%
121 a 150	72	78,197	7,345	9%
151 a más	214	446,108	27,414	6%
Total general	986	813,860	136,850	

Fuente: ERP-Sparza Club

Grafico N° 4

Recaudación gestores octubre



Fuente: ERP-Sparza Club

Tabla N° 8

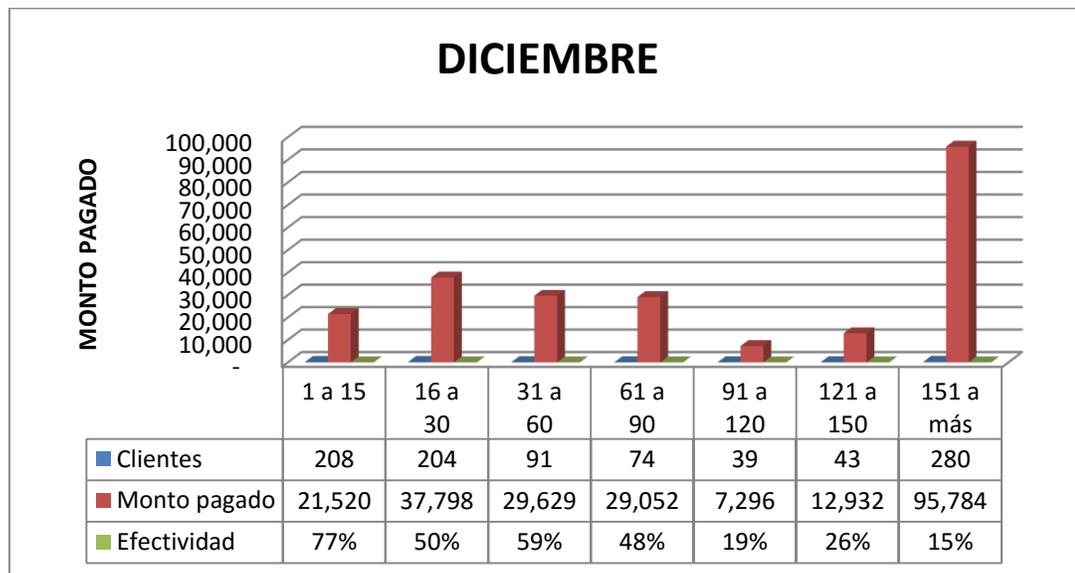
Recaudación gestores diciembre

DICIEMBRE				
Tramo de Mora	Clientes	Valor de cuota	Monto pagado	Efectividad
1 a 15	208	28,080	21,520	77%
16 a 30	204	75,254	37,798	50%
31 a 60	91	50,390	29,629	59%
61 a 90	74	61,062	29,052	48%
91 a 120	39	37,570	7,296	19%
121 a 150	43	49,265	12,932	26%
151 a más	280	629,011	95,784	15%
Total general	939	930,631	234,010	

Fuente: ERP-Sparza Club

Grafico N° 5

Recaudación gestores diciembre



Fuente: ERP-Sparza Club

De lo que se concluye que tanto las estrategias, promociones, nuevas formas de pago y todo elemento de nuestro nuevo modelo de gestión de cobranzas influyo en el incremento de recaudación de ingresos tanto de membrecías como de mantenimiento.

Teniendo en los tramos de mora de 1 a 15 días y 151 días a más, como lo periodos con mayor incremento.

En el mes de diciembre 2013 se llego a recaudar **S/. 428,020** aproximadamente un 75% de la cantidad promedio (S/. 550,000) que se necesita para mantener los costos del club, incluido el principal que es el “pago a proveedores“, con esta cifra que es 80% más de lo recaudado en octubre 2013 (S/ 241,000) Se demuestra que si se está obteniendo resultados óptimos en la búsqueda de reducir la morosidad para el pago oportuno a nuestros proveedores y así no tener inconvenientes en el día a día de nuestra operación, para ello el

modelo de gestión de cobranzas seguirá aplicándose en el 2014 y a corto plazo obtener el punto de equilibrio entre los ingresos y egresos del club.

3.3.2 Resultados de la Implementación de nuevas formas de pago:

Dentro del modelo de gestión de cobranzas, se añadió 2 nuevas formas de pago que fueron sugeridas inclusive por los afiliados una de ella es por el cajero automático GLOBAL NET y la otra es por la plataforma virtual de pago a través de Interbank, la primera en mención ya se puso en práctica en diciembre 2013 y ya cuenta con un considerable porcentaje de aceptación y de uso, antes de que culmine el primer trimestre de este año 2014, la otra forma de pago será implementada.

A continuación se detalla el porcentaje de uso de todas las formas de pago existentes y que contribuyen con la recaudación de los pagos de afiliados, efectuado en el mes de diciembre 2013.

Tabla N° 9

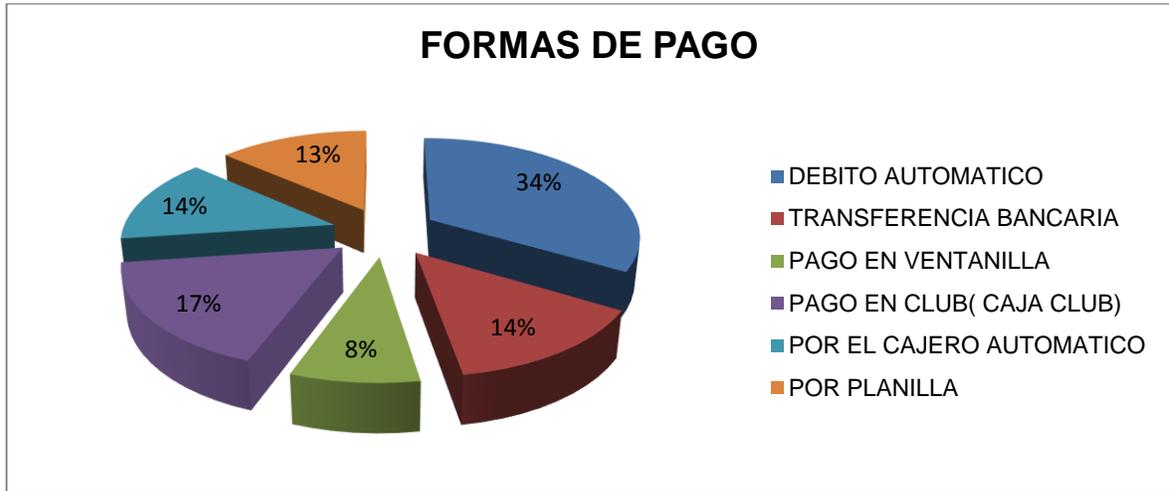
Recaudación formas de pago

FORMA DE PAGO ACTUAL	TOTAL DE AFILIADO	PORCENTAJE
DEBITO AUTOMÁTICO	351	33%
TRANSFERENCIA BANCARIA	145	14%
PAGO EN VENTANILLA	85	8%
PAGO EN CLUB(CAJA CLUB)	180	17%
POR EL CAJERO AUTOMÁTICO	144	14%
POR PLANILLA	141	13%
Totales	1046	100%

Fuente: ERP-Sparza Club

Grafico N° 6

Formas de pago



Fuente: ERP-Sparza Club

CONCLUSIONES

- Con la implementación del modelo de gestión de cobranzas se obtuvo mayor eficiencia en la recaudación de ingresos por mantenimiento y membrecías, las cobranzas están mejor organizadas, esto conlleva a que las tareas para realizar las cobranzas sean más rápidas.
- La clasificación por tramo de mora y las estrategias con valor agregado está siendo aceptada por los afiliados con morosidad, se le está haciendo a entender de los beneficios por estar al día en sus pagos.
- El tramo de mora de 151 días a más, es el que mayor monto pendiente de pago suma, a pesar que la efectividad de cobranzas tanto de los terceros especializados como de nuestros gestores de cobranza ha aumentado, aún sigue siendo en promedio menor al 20 %, es en este tramo de mora donde se seguirá intensificando nuestras estrategias de cobranza y se le hará un seguimiento eficaz.
- El porcentaje equitativo de repartición de data morosa a los gestores de cobranzas y a los terceros especializados también ha influido en la mejora reflejada, Prevenir la morosidad es otro punto que se ha atacado , orientando desde el primer día al nuevo afiliado sobre los beneficios de ser parte de la cartera no morosa
- A su vez se concluye que la implementación y difusión de nuevas formas de pago han sido también participes del incremento de recaudación por cobranzas.
- Con el incremento paulatino mes a mes de nuestras cobranzas para inicios del segundo trimestre del año tendremos la capacidad de cumplir con nuestros pagos a proveedores en mayor proporción a meses pasados.

RECOMENDACIONES

- En relación al modelo de gestión de cobranzas implementado se recomienda a la gerencia intensificar las estrategias de cobranzas en el tramo de mora de 151 días a más, ya que en este tramo existe el monto acumulado más grande de deuda por parte de los afiliados.
- A su vez se recomienda a la sub gerencia de administración y finanzas proponer como prioridad la forma de pago por débito automático o por planilla, ya que desde estas 2 formas no será necesario que el afiliado realice una operación de pago.
- En Sparza Club se necesita continuar con la automatización de procesos de cobranza, dándole mayor carga a nuestra herramienta SIE, De tal modo que el SIE contribuya al trabajo de los gestores de cobranzas eficientemente.
- En cuanto a la asignación de cartera morosa a los gestores de cobranza y a los terceros especializados, se sugiere que se mantenga el porcentaje de igualdad para los 2 frentes, ya que los resultados están siendo favorables de esta manera, el corto plazo se busca reducir los tramos de mora y así aumentar la recaudación y obtener liquidez constante para pago a proveedores.
- Se recomienda a la gerencia la constante supervisión del modelo de gestión de cobranzas, para sus posteriores implementaciones, mejoras y retroalimentación de resultados, el modelo siempre estará abierto a mejorar y ser cada vez más eficiente y valioso para la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ¹Ettinger y Golieb Administración Crédito y Cobranza. 2a ed. México DF: Continental; 2000.p. 293
- ²Ettinger Administración crédito y Cobranza.1a ed. México DF: Continental; 1996.p. 293.
- ³Montaño, Agustín Administración de Cobranzas.2a ed. México DF: Editorial Trillas; 1993.p. 58.
- ⁴Ettinger y Golieb Administración Crédito y Cobranza. 2a ed. México DF: Continental; 2000.p.35.
- ⁵Villaseñor, E. elementos de Administración de Crédito y Cobranza .4a ed. México DF: Editorial Trillas; 2001. P. 220
- ⁶Stoner J., Freeman E., Gilbert D. Administration. 6a ed.México DF: Prentice – Hall; 1996.p. 123.
- ⁷Koontz, H., Wehrich, H. Administration. 10a ed. México DF: Mc. Graw Hill ;1998 .p. 123
- ⁸Brandin J.A. Como prevenir situaciones de morosidad e impago.4a ed. Barcelona: Gestión 2000; 1998.p. 88.
- ⁹Koontz,H. , Wehrich, H. Administración una perspectiva global. 11a ed. México DF: Editorial Ultra S.A.; 1998, p. 650.
- ¹⁰CUPELLI, R. Créditos y Cobranzas, 2a ed. Argentina: Editorial Mucci; 1980, p. 77

REFERENCIAS ELECTRONICAS

- ¹¹Expense reduction analyst: Blog de expertos analistas [internet] Estados unidos de norte América .2009 [consulta 15 de enero del 2014]. Disponible en www.expensereduction.eu .
- ¹²Innova Estrategias [Homepage en internet].Madrid; [Actualizada el 15 de febrero del 2013; consultado el 22 de enero del 2014].Disponible en <http://www.formate-gratis.es> .

TESIS DE GRADO

- ¹³Salas Guzman, Erick Anthony Wilber. MEJORAMIENTO DE RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO PREDIAL MEDIANTE LA IMPLANTACIÓN DEL SIAF-RENTAS-GL EN LA GERENCIA DE RENTAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SATIPO[Tesis para optar Licenciatura]. Huancayo:Universidad Nacional del Centro: 2012.
- ¹⁴Chirinos Rixe, Marco Antonio. MODELO DE GESTIÓN DE CARTERA MOROSA [Tesis para optar Licenciatura]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos: 2002.
- ¹⁵Paz Gonzales,José. EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CREDITO Y COBRANZAS DEL CENTRO RAFAEL URDANETA C.R.U.S.A. PARA LA ADECUADA PRESENTACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS [Tesis para optar Licenciatura].Venezuela :Universidad de Zulia : 2002.
- ¹⁶Pinto Cáceres, Luis. SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA LA EMPRESA TRACTO MICROM [Tesis para optar Licenciatura].Venezuela:Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin: 2001.
- ¹⁷Álvarez y Plata. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CRÉDITO Y COBRANZA PARA EL CENTRO FERRETERO DE LA CAMPESINA, C.A. [Tesis para optar Licenciatura] .Venezuela:Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin: 2000.

Anexos

Anexo 1

REGRESÓ

PAGO 10

en tus cuotas de mantenimiento

Solicita tu **PAGO 10** y llévate



2 meses

Sin Costo

en tus cuotas de mantenimiento

Informes al 619 6464
Anexos 46730 /46731
www.sparzaclub.com

*Promoción válida hasta el 27 de Diciembre del 2013. Válido para todos los afiliados que estén al día en sus cuotas de mantenimiento. No acumulable con otras promociones.

/Sparza Club



Anexo 2



LLEGÓ CLIENTE PREFERENTE

Para ser parte del Programa el Cliente Preferente debe cumplir con

3 requisitos

Pregunta sobre los beneficios.

1 REQUISITO	Visita mínima 2 veces al mes.	
2 REQUISITO	Estar al día en tus pagos los últimos 3 meses. (fecha de cierre los días 10 de cada mes)	
3 REQUISITO	Cumplir con el reglamento interno del club.	



Infórmate: atencionalcliente@sparzaclub.com
Llámanos 619-6464 anexo 46730 / 46731
En el club: Oficina de atención al cliente



Anexo 3



Actualiza TUS DATOS

Y ¡PODRÍAS SER EL GANADOR DE...



Para actualizar tus datos y participar escríbenos a:
gsolorzano@sparzaclub.com
o llámanos al 619 6464 Anexos 46730

- Vigencia de la campaña: del 25 de Mayo al 31 de Julio.
- Sorteo 1ro de Agosto.
- El premio consiste en un fin de semana de alojamiento gratis (Previa coordinación con el club).



Sparza Club

Porque Sparza piensa en tí, Paga Puntual y ...

Gana una noche romántica de ensueño
en el Hotel los DELFINES HOTEL & CASINO



Pensando en tí extendemos esta promoción hasta el 15 de diciembre

Promoción válida hasta el 15 de diciembre del 2013. Aplicar a todos los afiliados que se programó al día en el grupo de sus cuotas hasta el 12 de septiembre del 2013. También aplica para afiliados al día de inscripción. Como 2do de diciembre del 2013. Promoción válida hasta el 15 de diciembre del 2013. El premio consiste en un fin de semana de alojamiento gratis (Previa coordinación con el club).

Incluye:

- Cóctel de Bienvenida.
- Desayuno Buffet.
- Gym, piscina
- Estacionamiento

- Informes al 619 6464 - Anexos 46730 /46731



Anexo 4

	PROCEDIMIENTO	Código:	P-FIN-001
	COBRANZAS DE GESTORES INTERNOS EN EL CLUB	Versión:	01
		Fecha:	20/10/2013
		Página:	Página 59 de 71



Procedimiento:

COBRANZAS DE GESTORES INTERNOS

	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:		Analista de Procesos	
Revisado por:		Jefe de Administración	
Aprobado por:		Gerente Corporativo de Administración y Finanzas	

	PROCEDIMIENTO	Código:	P-FIN-001
	COBRANZAS DE GESTORES INTERNOS EN EL CLUB	Versión:	01
		Fecha:	20/10/2013
		Página:	Página 60 de 71

1. OBJETIVO

El presente procedimiento tiene como objetivo realizar de forma eficiente el proceso de cobranza por concepto de Membrecías, Mantenimiento de los afiliados del Club de Socios.

2. ALCANCE

El presente procedimiento aplica para realizar al gestión de cobranzas en el club .

3. DEFINICIONES

3.1. Pedido de Venta solicitud establecida en el ERP, mediante el cual se indica la posterior facturación de un bien o servicio que fue vendido a un determinado cliente.

3.2. Membrecía es aquella que se encuentra dirigida a los integrantes de una familia (Padres e hijos).

3.3. Cliente activo es el cliente registrado en el SIE que tiene un pago pendiente, sea de membrecías o mantenimiento.

3.4. SIE: Sistema en el cual se gestionará la facturación a los afiliados desde Centro Cívico.

3.5. Web Sparza: Sistema en el cual se gestionará la facturación a los afiliados en Huachipa.

4. RESPONSABILIDADES

	PROCEDIMIENTO	Código:	P-FIN-001
	COBRANZAS DE GESTORES INTERNOS EN EL CLUB	Versión:	01
		Fecha:	20/10/2013
		Página:	Página 61 de 71

4.1. Analista de Cobranza: Responsable de realizar la gestión de cobranzas vía telefónica, personal o mediante correos.

4.2. Encargada de tesorería: Responsable de registrar el pago por concepto de membrecía, mantenimiento u otros servicios.

5. CONDICIONES GENERALES

5.1. Para generar un pedido de ventas, el cliente debe estar registrado en el SIE.

5.2. Los pedidos que se generan de forma automática en el SIE, se exportan desde el SIE mensualmente para generar los números de pedido de todos los clientes activos.

5.3. Los clientes tienen tres formas de pago: efectivo, cuenta corriente, POS, debito automático, cajero interbank.

5.4. Se diferenciará los lugares de Facturación por series, de la siguiente manera:

- 010: Membrecías de Huachipa pagadas en Centro Cívico
- 011: Membrecías de Huachipa pagadas en la misma sede
- 012: Mantenimientos de Huachipa pagadas en la misma sede y en Centro Cívico
- 013: Servicios prestados por el Club

6. DESARROLLO

	PROCEDIMIENTO	Código:	P-FIN-001
	COBRANZAS DE GESTORES INTERNOS EN EL CLUB	Versión:	01
		Fecha:	20/10/2013
		Página:	Página 62 de 71

Descripción	Responsable
<p>6.1. Cobranzas de membrecías, mantenimientos en la sede Huachipa</p> <p>6.1.1. Se acerca al área de Tesorería a regularizar los pagos pendientes, sea de membrecía y/o mantenimiento.</p> <p>6.1.2. Solicita a la encargada de tesorería el monto pendiente hasta la fecha, señalando su código de afiliado.</p> <p>6.1.3. Ingresa en el SIE, el código del cliente para conocer el historial de pagos pendientes, y así identificar si el cliente ya ha pagado.</p> <p>6.1.4. Indica al cliente el monto a pagar por la razón correspondiente y el tiempo determinado, sea por membrecía o por mantenimiento y la forma de pago que hay disponible, sea en efectivo o por POS.</p> <p>6.1.5. Indica las cuotas que cancelará y la forma de pago, realizando el pago pactado</p> <p>6.1.6. Busca en su archivo de comprobantes facturados, el correspondiente al cliente según su código y se lo entrega al cliente.</p> <p>6.1.7. Recibe su comprobante de pago y se retira</p>	<p>Gestor de cobranza</p>

Anexo 5

ENCUESTA AL AFILIADO



1. Le parece favorable la idea de implementar una plataforma virtual de pagos, lo usaría?	SI	NO
2. Conoce nuestros beneficios por pagar puntualmente su cuota de mantenimiento o membresía?	SI	NO
3. Que modalidad de pago, desearía que se sume a las ya existentes?		
4. Están informados sobre los pagos adelantados, son usuarios de ello?	SI	NO
5. Ha dejado de pagar puntualmente en algún momento desde que es afiliado?	SI	NO
6. Las políticas internas referentes al afiliado moroso, serán revisadas y reformuladas, teniendo cambios desfavorables para este tipo de afiliado, está de acuerdo con ello?	SI	NO
7. Su estado de cuenta, le llega puntualmente y con la información correcta?	SI	NO
8. Sería tan amable de llenar sus datos personales para actualizar nuevamente nuestra data.		

