

1-1-2017

Análisis de la estructura de cartera y crédito de la empresa Multinivel Yanbal

Angie Paola Ruíz Gaona

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia>

Citación recomendada

Ruiz Gaona, A. P. (2017). Análisis de la estructura de cartera y crédito de la empresa Multinivel Yanbal. Retrieved from <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia/510>

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Economía by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE ECONOMÍA

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE CARTERA Y CRÉDITO DE LA EMPRESA
MULTINIVEL YANBAL**

INFORME FINAL

MODALIDAD: PASANTÍA PRÁCTICA

ANGIE PAOLA RUIZ GAONA

ASCESOR(A): LAURA CRISTANCHO GIRALDO

BOGOTÁ, COLOMBIA

2017

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 3 |
| ABSTRACT..... | 3 |
| PALABRAS CLAVE..... | 3 |
| CLASIFICACIÓN JEL (JOURNAL OF ECONOMIC LITERATURE)..... | 3 |
| AGRADECIMIENTOS | 4 |
| INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| 1. ANTECEDENTES | 6 |
| 2. SINTESIS DE LAS FASES DE LA PRÁCTICA..... | 9 |
| 3. RELACIONES EXISTENTES ENTRE LA PRÁCTICA O PASANTÍA REALIZADA Y EL PROCESO DE FORMACIÓN..... | 10 |
| 4. PROBLEMÁTICA ABORDADA..... | 11 |
| PREGUNTA..... | 12 |
| 5.1. OBJETIVO GENERAL..... | 12 |
| 5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 12 |
| 6. MARCO TEORICO Y/O CONCEPTUAL | 12 |
| 7. MARCO LEGAL | 15 |
| 8. MARCO HISTORICO..... | 17 |
| 9. METODOLOGÍA..... | 18 |
| 10. ANÁLISIS DE CONTEXTO..... | 18 |
| 10.1. AVON | 19 |
| 10.2. ESIKA..... | 19 |
| 11. RESULTADOS Y ANÁLISIS..... | 20 |
| 11.1. PROCESO DE ASIGNACIÓN DE CRÉDITO DE LA EMPRESA | 20 |
| 11.2. ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS DE LA EMPRESA RESPECTO A LA PARTE FINANCIERA (CARTERA)..... | 22 |
| 11.3. IMPACTOS GENERADOS POR LAS ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS | 24 |
| CONCLUSIONES..... | 28 |
| RECOMENDACIONES..... | 29 |
| REFERENCIAS | 31 |

ANEXOS

| | |
|---------------|----|
| ANEXO 1 | 30 |
|---------------|----|

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| TABLA 1.1. PUNTAJE SCORE..... | 20 |
| TABLA 1.2. NIVELES DE CUPO DE CRÉDITO. | 21 |
| TABLA 1.3. MONTOS MÍNIMOS PARA AUMENTOS DE CUPO | 21 |
| TABLA 1.4: TARIFAS DE PAGO A CASAS DE COBRANZA 2015..... | 24 |
| TABLA 1.5: TARIFAS DE PAGO A CASAS DE COBRANZA 2016..... | 25 |
| TABLA 1.6: PROMEDIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA 2015..... | 25 |
| TABLA 1.7: PROMEDIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA 2016..... | 26 |

GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| GRÁFICO # 1: EFECTIVIDAD DE RECUPERACIÓN 2015 POR HÁBITO DE PAGO..... | 26 |
| GRÁFICO # 2: EFECTIVIDAD DE RECUPERACIÓN 2016, POR HÁBITO DE PAGO..... | 26 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|---|
| FIGURA # 1: PROCESO DE FASES DE LA PRÁCTICA. | 9 |
|---|---|

RESUMEN

Este documento pretende analizar cómo se desarrolla el proceso de asignación de créditos directos y la recuperación de cartera en la empresa Yanbal de Colombia, dado que esta Empresa multinivel, dedicada a las ventas directas de productos cosméticos, perfumería y joyería, da la oportunidad a las mujeres emprendedoras que no tienen unos ingresos fijos de vincularse como consultora para la venta de productos. Sin embargo, al posibilitar microcréditos como parte de su negocio de emprendimiento, la empresa es más flexible a la hora de otorgarlos, ya que busca es el crecimiento personal de cada consultora y de La empresa. Por consiguiente, debe implementar estrategias de cobranza que les permita recuperar la cartera vencida.

Adicional a ello, este trabajo, hace referencia a una metodología de diagnóstico, lo cual permita revisar las estrategias de cobranza y las políticas de crédito con el fin de observar los impactos que estas tienen en la recuperación de cartera de la Empresa. Así mismo, el diagnóstico identifica los hábitos de pagos de las consultoras y con ello realiza una debida gestión de cobro. Es por tal razón, que se pretende, evidenciar la importancia de la gestión interna de las organizaciones, en la cual se tienen como principal característica, entender el funcionamiento y las relaciones de las unidades en un sistema económico. Por tal razón, el trabajo da como conclusión la implementación de estrategias que permita la recuperación y retención de las consultoras en el negocio multinivel.

ABSTRACT

This document intends to analyze how the process of direct credit allocation and portfolio recovery in Yanbal de Colombia is developed, given that this Multilevel Company, dedicated to the direct sales of cosmetic products, perfumery and jewelry and gives the opportunity to the women entrepreneurs who do not have a fixed income to become a consultant for the sale of products. However, by making microloans available as part of their entrepreneurship business, the company is more flexible when it comes to granting them, since it seeks the personal growth of each consultant and the company. Therefore, it must implement collection strategies that allow them to recover the past due portfolio.

In addition, this work refers to a diagnostic methodology, which allows reviewing collection strategies and credit policies in order to observe the impacts they have on the recovery of the Company's portfolio. Likewise, the diagnosis identifies the payment habits of the consultants and thus performs a proper collection management. It is for this reason and that it is tried to show the importance of the internal management of the organizations, in which they have as main characteristic, to understand the operation and the relations of the units in an economic system. For this reason, the paper concludes the implementation of strategies that allow the recovery and retention of consultants in the multilevel business.

PALABRAS CLAVE

Organizaciones, Recuperación de cartera, Estrategias, Cobranza.

CLASIFICACIÓN JEL (JOURNAL OF ECONOMIC LITERATURE)

- D-D2-D20-D200.

AGRADECIMIENTOS

Este informe va dedicado a mis padres, hermanos, familia y pareja, quienes me apoyaron en el proceso de formación de mi etapa profesional. Agradezco a Dios, por brindarme la oportunidad de entrar y culminar mis estudios en la Universidad de la Salle y sobre todo, por permitirme ampliar mis conocimientos teóricos con el aprendizaje real.

Este trabajo es una pequeña parte constructiva de un enfoque práctico, el cual refleja la dedicación, el tiempo y la enseñanza de una futura y próxima profesional, quién encontró de una manera implícita la incidencia de los recursos escasos económicos dentro de la sociedad femenina. Por tal razón, este estudio resalta las competencias del profesional economista dirigido a la orientación social, con el fin de construir conciencia.

INTRODUCCIÓN

El presente informe aborda los parámetros que se requieren para conceder un crédito (microcrédito) y la aplicación de estrategias implementadas en la empresa Yanbal de Colombia para la recuperación de cartera. Con esto se pretende enfatizar en la descripción de estudio de crédito y la identificación e impactos generados por la gestión de cobranza.

En este sentido, la problemática fundamental que se presenta en la compañía, está atada al pago fuera de las fechas estipuladas de algunas consultoras, es decir, que no tienen un buen hábito de pago; un factor que influye para que la empresa de venta directa, deba generar alternativas que permitan estabilizar el recudo de cartera. No obstante, los requerimientos solicitados por la empresa para que las consultoras puedan acceder al crédito, deben ser flexibles para que estas se incorporen al modelo de negocio que se presenta.

De acuerdo con lo anterior, se forma interés por estudiar la gestión de cobranza de la compañía, puesto que es un componente primordial para el recaudo de cartera y de esta manera, mejorar la liquidez de la empresa. Al observar, que se usan estrategias tanto internas como externas para esta gestión, se relaciona el marco teórico desde la parte de la economía de las organizaciones, puesto que considera, las reglas de juego y la jerarquización de la empresa como un principio vital para la estructura, el funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos.

Para el desarrollo del presente trabajo, se construyó un documento estructurado en tres capítulos. El primer capítulo, se basa en la descripción del proceso de asignación de crédito de la empresa, esto se hace con el fin de conocer la flexibilidad del modelo multinivel en la aprobación de créditos. El segundo capítulo, identifica las estrategias de recuperación de cartera establecidas por la misma, con ello se busca conocer las estrategias para realizar la gestión de cobro de cartera morosa y en el tercer capítulo se determinan los impactos generados en la recuperación de cartera mediante las estrategias aplicadas, logrando observar que tipo de efectos tienen y si son efectivas para el recaudo. Por último, se hace evidencia de las conclusiones sobre cada capítulo y las recomendaciones.

1. ANTECEDENTES

Un sistema tradicional de una empresa multinivel tiene como objetivo la distribución y comercialización de productos o servicios de capital, por este motivo, los modelos a seguir de estas empresas se basan en el marketing o red de mercado, puesto que les permite cambiar la estructura de este sistema (Medina, J.J. 2015).

De tal forma, el sistema de marketing, surge en los años cuarenta por un grupo de economistas y de administradores de empresas de California Vitamins, dirigidos por Carl Rehnborg y en donde las personas tuvieron la oportunidad de no solo ser consumidor, sino también distribuidor. Además, esta innovadora oportunidad de ser consumidor-distribuidor, dió paso en la década de los 50, para que Rich DeVos y Jay Van Andel, optaran por utilizar la red de mercadeo, con el fin de ofrecer al cliente una posibilidad de progreso de manera justa, es decir, que, con cada cierta cantidad de capital, por medio de un sistema de progresivo económico y empresarial las personas lograrían obtener más ganancias y mejores posicionamientos (Medina, J.J. 2015).

Es por esta razón, que la empresa multinivel se describe no como un sistema piramidal el cual es soportado por un monto de capital, sino es un sistema de red que tiene como soporte un bien o servicio ofrecido por la empresa y vendido por medio de la venta directa del consumidor-distribuidor y su red de integrante (Medina, J.J. 2015).

Las empresas multinivel, se basan en la venta directa de productos por catálogo, sin embargo, para que estas empresas funcionen de manera correcta y eficiente, se estructuran por categorías, es decir, escalas a las cuales cada vendedora puede llegar. Además, prestan un servicio especializado, mediante las consultoras o representantes de cada empresa; posterior a esto, desarrollan estrategias de administración que se implementan como: los premios a las vendedoras más exitosas y brindar la oportunidad a cada distribuidora de iniciar su propio negocio en diferentes Estados o distritos de un país (Díaz, O.M. 2006, p.p. 72-80).

Para lograr el objetivo de las empresas multinivel, se utilizan distribuidoras independientes que ya estaban integradas en el equipo de la empresa, de este modo permite la consolidación de está. Por ende, dentro de la estructura de las vendedoras existen niveles bajos y altos (escalas), en los cuales si una vendedora tiene un nivel bajo cumple con objetivos de ventas bajas y no tiene que

vincular, ni mantener más vendedoras dentro de su grupo de ventas. Si, por el contrario, la vendedora avanza en la escala de la empresa, van obteniendo mayores permios y mayores retos, como vincular primeras vendedoras, mantener un mínimo de vendedoras de cada escala, tener un pago cumplido por los productos que compran en la empresa, vender grandes cantidades de productos para obtener una utilidad y sobre todo para cumplir el nivel de ventas (Díaz, O.M. 2006, p.p. 72-80).

Al iniciar una empresa multinivel, se debe considerar que estas realizan microcréditos de corto plazo con el fin de que las vendedoras puedan adquirir sus productos de manera fácil, aunque tiene como consecuencia la implementación de la gestión de cobranza. Teniendo esto en cuenta, se puede ver un ejemplo, por medio de la empresa Deloitte dedicada a prestar servicios de auditoría, parte legal, impuestos, riesgo, consultoría, bps y asesoramiento financiero. Esta empresa, ha implementado tendencias de cobranzas y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis.

Por consiguiente, la gestión de cobranza contiene estrategias que permitan cobrar la cartera; esto surge como una necesidad a las empresas para la recuperación de esta, dado los créditos otorgados a las personas. A partir de ello, se aplicaron políticas financieras como la innovación de productos crediticios y el otorgamiento de créditos con los cuales se busca evitar los fraudes, la intervención contra la delincuencia y mitigación de pérdidas (Deloitte, 2012).

Deloitte hace referencia a la importancia de que las instituciones o empresas prestadoras de servicios crediticios, contemplen aspectos clave como la tasa de morosidad, el congelamiento en el otorgamiento de créditos y la falta de liquidez en el mercado. Este nuevo modelo implementado para la recuperación de cartera tiene segmentos como: Clientes (comportamiento histórico del cliente), canales (nuevas modalidades personalizadas y de autoservicio), productos (Convenio judicial, reestructura de deuda, finiquito), procesos (cobranza a una agencia externa), tecnología (Sistema de cobranza integral, segmentación de cartera de cobranza automatizada, administración de cartera asignada a agencias externas, sistema de reporte) y gente (Reportes de productividad de las agencias) y medición del desempeño (Deloitte, 2012).

La cobranza, se reconoce como un proceso de gestión de cobro de los créditos aprobados a las personas que acuden a esa entidad o empresa (Revelo, S. 2013, P. 18).

Según Godoy, F. (2006). p.159. Citado por Revelo, S. (2013), p. 18.

“La cobranza se define como una actividad destinada a la recaudación de fondos mediante el cobro por ventas efectuadas al contado o por los créditos de diversas clases a cobrar, también se dice que es el medio o expediente para conseguir un objetivo utilizando diversas herramientas para intentar el cobro de las cuentas que una organización posee”

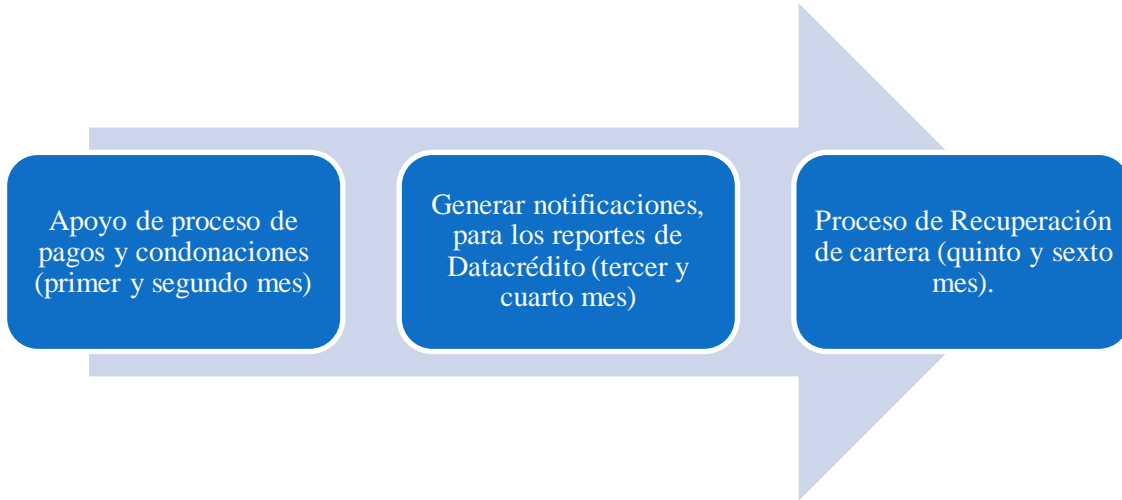
Se evidencia en el apartado que el principal problema que contiene una empresa de servicios, está en la recuperación de cartera. Es por ello, que el objetivo de la cobranza está basado en desarrollar un sistema efectivo para el recaudo de cartera (políticas y cobranza, técnicas, estrategias) empresa (Revelo, S. 2013).

Las técnicas que presenta Sandra Revelo (2013), se basan en el manejo de políticas de cobranza como lo es; el envío de notificaciones, acompañados de una llamada telefónica (si el pago no se ha en los primeros 30 días del vencimiento de la factura). Además, se observan técnicas como enviar avisos o cartas donde se le informa al cliente que su cuenta ya venció y se solicita la liquidación, hacer llamadas telefónicas o visitas al cliente, emplear una agencia de cobranza o empelar acciones legales contra el cliente (Revelo, S. 2013).

Finalmente, a partir de los antecedentes se puede contemplar que las empresas multinivel son un recurso de empleo para aquellas personas, en especial las mujeres que quieran consumir y distribuir productos y servicios al mismo tiempo. Sin embargo, es de vital importancia conocer que la gestión de cobranza, se realiza mediante estrategias como una necesidad de las empresas prestadoras de dinero para recuperarlo y así evitar problemáticas a corto plazo de flujo de liquidez y aumentos en los costos operativos y financieros.

2. SINTESIS DE LAS FASES DE LA PRÁCTICA

FIGURA # 1: PROCESO DE FASES DE LA PRÁCTICA.



Elaboración de propia.

Las fases de la práctica se basan principalmente en:

1. Apoyar el proceso de pagos y condonaciones de estos: esta fase permitió revisar la condonación de pagos de las consultoras y Directoras de Yanbal de Colombia S.A.S. Por medio del manejo de programas como Arial y Summit, se observa la hoja de vida y se hacen los aplicativos correspondientes, ya sea para condonación o para generar las respectivas alertas de ser necesario en el caso.
2. Generar notificaciones y conocer de modo correcto el sistema de reporte y consulta de información a la central Datacredito, la cual ofrece solución, evaluación y el seguimiento durante todas las etapas de crédito de una persona. En este proceso, se hacen los respectivos reportes positivos (pagos a la fecha) y negativos por vencimiento de pagos.
3. Realizar seguimiento al proceso de recuperación de cartera, validando el cumplimiento de las políticas definidas por la compañía en cuanto a nivel de riesgo. Dentro de este proceso se hizo la validación de fechas de pago de cada consultora o directora, para lo cual el nivel de riesgo depende del vencimiento de la cartera y se toma como referencia para hacer la cobranza.

3. RELACIONES EXISTENTES ENTRE LA PRÁCTICA O PASANTÍA REALIZADA Y EL PROCESO DE FORMACIÓN

Considerando que la economía se encarga de construir métodos científicos para el análisis de las variables que intervienen dentro de los contextos que satisfacen a los individuos, esta práctica pretende relacionar el enfoque Social de la Universidad de la Salle con las herramientas teórico prácticas de la formación interpretativa referente a explicar los fenómenos económicos, financieros y sociales. De acuerdo con esta estructura, el profesional lasallista se forma a partir la construcción interdisciplinar, con el fin de resaltar la apropiación de sus conocimientos y sus valores humanos y éticos, los cuales están enfocados a la sensibilización de los fenómenos sociales (Universidad de la Salle, s.f)

Igualmente, el desarrollo de competencias de un profesional economista se debe forjar a través de las iniciativas productivas relacionadas con el sector real de la economía, el cual se apoya en el emprendimiento. Para ello, el estudiante dentro de su propio conocimiento teórico y cuantitativo a nivel micro y macroeconómico, debe proponer estrategias para mejorar la calidad de vida de la población mediante la utilización de tales herramientas y con esto dar solución a alternativas de la sociedad moderna, la conservación y el desarrollo sustentable (Universidad de la Salle, s.f)

Según el PEUL (Proyecto educativo Universitario Lasallista), la puesta en marcha de la democratización del conocimiento, hace referencia a una característica dual, la cual se basa en lo que espera la sociedad y lo que le interesa en términos del conocimiento, por tal razón, expande posibilidades e intereses propios de quienes hacen viable y ejercen la actividad científica. De manera que, los valores como el desarrollo humano integral y sustentable, la honestidad, la responsabilidad social, el respeto y tolerancia, la normatividad y las políticas públicas construyen la estructura del perfil universitario y la transformación social y productiva del país (Universidad de la Salle, 2007).

Con esto en mente, los valores y los conocimientos que se pretenden evidenciar en todos los universitarios lasallistas, buscan una educación integrada en la cual se generen conocimientos correspondientes a aportes de transformación social y productiva para el país (Universidad de la Salle, 2007).

4. PROBLEMÁTICA ABORDADA

En Colombia, las personas en especial las mujeres encuentran dificultades para ingresar y permanecer al mercado laboral dado los diferentes roles que desempeñan como madre, esposa y ama de casa, por tal razón, buscan conseguir un ingreso extra o que les permita cubrir las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)¹(DANE, 2014). Es por ello, que en ocasiones las mujeres encuentran ese ingreso económico, por medio de las ventas directas (ventas por catálogo). No obstante, se debe resaltar que las colaboradoras dentro de la empresa pueden manejar no solo su tiempo y sus ganancias, sino también pueden ascender llegando a ser independientes y manejar su “propio negocio”.

Por consiguiente, la falta de liquidez en los hogares colombianos ha proporcionado no solo la búsqueda de nuevos recursos económicos, sino también ha generado que las empresas se enfoquen en nuevas estrategias para la recuperación de cartera, ya que en ocasiones las personas no pueden hacer los pagos de forma cumplida; lo que aumenta el riesgo de operación de La empresa, dada la falta de liquidez de esta y a su vez, permite la relación con el aumento de cartera vencida y morosidad (Carrasco, M., Tumbaco, I, 2013. pp. 1-20).

No obstante, la problemática presentada en la recuperación de cartera se debe principalmente a que los clientes en ocasiones no pueden realizar los pagos de los créditos directos de manera cumplida, puesto que no alcanzan a reunir el dinero de las ventas realizadas o por la devolución la mercancía (llega tarde o en mal estado). Es por ello, que los factores tanto internos como externos generan que las consultoras entren en morosidad y la empresa entre a realizar gestiones para la recuperación de cartera vencida (estrategias), aunque las que tienen mayor tiempo de vencimiento son las más difíciles de rescatar (Carrasco, M., Tumbaco, I, 2013. pp. 1-20).

En conclusión, se puede observar que la principal problemática en el recaudo de Yanbal, es la morosidad que tienen algunas consultoras y directoras, dado que no cancelan las facturas en el tiempo establecido. Es por ello, que la compañía no solo debe destinar recursos para la recuperación de la cartera, sino también implementar estrategias diferenciadoras que permita el estímulo del pago

¹NBI: Busca determinar con ayuda de indicadores como viviendas inadecuadas, hogares con hacinamiento crítico, viviendas con servicios inadecuados y hogares con niños en edad escolar que no asisten a la escuela, aquellas necesidades básicas que se encuentran cubiertas para las poblaciones que no alcancen el umbral mínimo fijado, clasificándolos como pobres (DANE, 2015).

de las consultoras que se encuentran en mora. Por lo tanto, estas estrategias ayudaran a reducir los costos en la gestión de cobranza, lo que permite mayor efectividad.

PREGUNTA

¿Cómo se desarrolla el proceso de asignación de créditos directos y recuperación de cartera en la empresa Yanbal de Colombia S.A.S?

5. OBJETIVOS

5.1.OBJETIVO GENERAL

Analizar la estructura del crédito y cartera de la empresa Yanbal de Colombia S.A.S.

5.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir el proceso de asignación de crédito de la empresa.
2. Identificar las estrategias de recuperación de cartera establecidas de la empresa
3. Determinarlos impactos generados en la recuperación de cartera por las estrategias aplicadas.

6. MARCO TEORICO Y/O CONCEPTUAL

En la economía, es de vital importancia las empresas, ya que son un enfoque moderno en la teoría de las organizaciones, estas se apoyan en la insuficiencia de los análisis, en términos de equilibrio, para centrarse en los estudios de mercado. Sin embargo, estas están constituidas por personas, recursos financieros, materiales, tecnología y mercadeo. Esta estructura forma las actividades que van enfocadas hacia la producción de bienes o servicios. Por lo tanto, la teoría de las organizaciones se basa en el conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general (Alonso, G; Ocegueda, V; Castro, E. 2006).

En este marco, la economía de las organizaciones abarca el estudio de las unidades económicas consideradas conjuntos estructurados, los cuales tienen como principal característica entender el funcionamiento y relaciones de las unidades en un sistema económico. Igualmente, la economía de las organizaciones tiene en cuenta aportes de investigadores economistas como Alfred Marshall, Frank Knight, Herbert Simon y Max Weber, dado que reconocieron luego de los años sesenta que no se puede explicar el funcionamiento de las economías (economía de mercado), sin desarrollar la teoría de las organizaciones (Ménard, C. 1997. P.p. 17-24).

Esta teoría organizacional se enfoca en supuestos como: la identificación del hombre, como un ser que se comporta bajo un sentido común o racional en busca de buenos resultados, es decir, se convierten en hombres económicos, reconocidos como personas que actúan no solo de forma racional, sino también tienen un fin específico como lo es la maximización del beneficio (Seltzer, J.C. Repetto, V. s.f. p.6). De aquí, que, el globalismo del análisis económico macroeconómico no ha permitido conocer los componentes económicos primordiales en el comportamiento del sistema y de las razones de los comportamientos agregados (Ménard, C. 1997).

Se observa entonces que las organizaciones no son individuales, sino que se desarrollan por entornos cooperativos que operan, es decir, que aplican enfoques evolutivos vía construcciones humanas (son creadas y construidas por seres humanos) e implementan reglas de juego, así como el gobierno crea sus propios organismos, los directivos con regularidad, rediseñan la organización (Douma, S. Schreuder, H. 2009).

Según Claude Ménard, el enfoque microeconómico es fundamental para esta teoría, puesto que los mecanismos del mercado se basan en la competencia pura y perfecta, lo cual conduce a evadir la naturaleza de las unidades económicas susceptibles de explicar la organización efectiva de esos mercados. Sin embargo, estos motivos (teoría económica) permiten alcanzar progresos decisivos mientras se tomen consideraciones, puesto que, dentro de la “caja negra” las unidades son elementales, pero estructuradas por las decisiones de las unidades domésticas de producción, consumo y organizaciones no comerciales, etc (Ménard, C. 1997. p.p. 8-10).

Autores como Adam Smith y Alfred Marshall, determinaron que las organizaciones, permiten a los economistas estudiar la coordinación en el mercado. Sin embargo, ahora se reconoce por medio de los economistas, los procesos económicos y el resultante dentro de las organizaciones en particular al interior de las empresas. En gran medida, la teoría de las organizaciones combina las relaciones humanas con la productividad de las empresas y para ellos contempla la tecnología y la determinación de la forma organizativa (Douma, S. Schreuder, H. 2009).

Ahora bien, las organizaciones se enfocan en la microeconomía para alcanzar progresos económicos mediante decisiones que consideren las jerarquías de estas; así como se tiene en cuenta que estas estrategias aplicadas por parte de la organización (altos mandos) permiten asemejar el contexto al de una caja negra, dada la toma de decisiones a través de la función de producción (Ménard, C. 1997. 8-10). Se debe entender, por caja negra el sistema interno de una empresa cuyo

funcionamiento es desconocido; en este caso, la caja negra, estudia la empresa a nivel interno, mientras que la economía general toma la perspectiva externa (Alegre, L; Berné, C; Galve, C. 2000. Pp. 16-18).

De igual manera, las decisiones a nivel interno que le interesan a las organizaciones se deben considerar a partir de factores externos como: indicadores del mercado y mercado económico, los cuales responden a las interacciones entre los participantes; obteniendo como resultado que las organizaciones de gran tamaño produzcan elecciones que son esenciales vía reglas y relaciones. Estas son necesarias para la coordinación (jerarquización) y liderazgo con los cuales se logra tener un control sobre el grupo y regular los mecanismos de decisión de acuerdo a la complejidad de cada proceso de trabajo (Mintzberg, H. 2012. Pp. 32-40).

La jerarquización, se puede entender como la relación del orden y organización del trabajo, en el cual se introduce la estructura con la relación de los participantes; estos ocupan un rango dentro de la organización. De igual forma, un sistema de jerarquización pura, se centraliza en un orden total entre los participantes y las decisiones tomadas, pero que solamente dependen de una cima, la cual siempre está al tanto de las incidencias de las acciones de todos los sub-conjuntos; traduciéndolos así un flujo de reglas de juego e instrucciones que están dirigidas por la ejecución de decisiones mediante un sistema de control (Gil, M. 2007. Pp. 557-558).

No obstante, la jerarquización desarrolla una problemática como lo es la relación salarial, ya que como lo expresa Hernert Simon (1951), la relación laboral expresa la transferencia del poder de decisión de ciertos agentes económicos sobre otros, debido a su actitud diferenciadora frente a un entorno incierto, aunque esta relación dentro de la jerarquía se da mediante un contrato, en los cuales los asalariados aceptan un supervisor (director, propietario, gerente) (Ménard, C. 1997. p.p. 41-43).

Por otro lado, las estrategias se dedican a destacar modalidades de relaciones entre los participantes y relaciones estructuradas mediante objetivos que éstas comparten, las tesis sustentadas por los analistas de las estrategias, permiten estudiar los objetivos sobre las estructuras-tipo de las organizaciones en las cuales se hace referencia a la determinación por la estrategia para la asociación de las organizaciones con la búsqueda a largo plazo de objetivos bien definidos y con ello lograr eficiencia (Ménard, C. 1997. p.p. 107-109).

Las economías de mercado logran su actividad económica mediante reglas del juego y a su vez los gobiernos ejercen influencia fundamental sobre cómo deben funcionar. Dado que las organizaciones requieren de estrategias para ser eficientes dentro de un contexto económico, Douglas North (1990) partía de las reglas del juego en una sociedad o restricciones humanas, permitiendo la interacción humana (Douma, S. Schreuder, H. 2009). Es por ello, que las reglas internas de una organización tienen tendencia a un nivel mínimo, al igual que los procesos de decisión, pues están descentralizados (Ménard, C. 1997. p.107).

Por último, las reglas del juego se desglosan en juegos formales como informales, generando el cumplimiento de ellas en una sociedad. Las reglas formales son leyes escritas, constituciones y regulaciones; las informales son normas de comportamiento, convenciones y reglas de conducta impuestas. En este caso, se toma la cultura de una compañía, respecto al cumplimiento de las normas formales (juzgados) o informales (presión de los iguales y las sanciones sociales) (Douma, S. Schreuder, H. 2009).

En conclusión, las reglas de juego permiten establecer la interacción de las organizaciones en el mercado. Por tal razón, la estructura jerárquica forma parte primordial del pleno funcionamiento de las organizaciones, así como genera el planteamiento de estrategias eficientes, dado un contexto económico con el cual se logre el cumplimiento de los objetivos planteados. No obstante, la teoría de las organizaciones, permite desarrollar estudios de mercado, a partir de insuficiencias entre la producción de bienes y servicios y el conocimiento humano que se dedica al estudio de estas.

7. MARCO LEGAL

La empresa Yanbal de Colombia S.A.S hace legible y transparente su organización mediante marco legal que rige a las empresas multinivel en Colombia, por medio de la ley 1700 de 2013 y mediante la cual se respeta la actividad productiva, de comercialización y ventas que exige el Artículo 2 (Definición) de la constitución política en la cual se entiende por actividad multinivel a aquella actividad organizada de mercadeo, promoción, o de ventas, en que se visualicen elementos como:

- “La búsqueda o incorporación de personas naturales, para que estas a su vez incorporen a otras naturales, con el fin de vender determinados bienes y servicios.

- El pago o la obtención de compensaciones u otros beneficios de cualquier índole, por la venta de bienes y servicios a través de las personas incorporadas y/o las ganancias a través de descuentos sobre el precio de la venta
- La coordinación, dentro de la misma red comercial, de las personas incorporadas para la respectiva actividad multinivel” (Constitución, 1991, art. 2).

Dada la actividad comercial de la compañía (venta directa de productos), solamente se firma contrato con las directoras, ya que Yanbal les retribuye ganancias. Sin embargo, dentro de la incorporación de cada directora la empresa se ve en la obligación de seguir unos lineamientos donde según el Artículo 5 se respeten los derechos de los vendedores Independientes y donde según la ley todos los vendedores independientes tengan derecho a:

Formular preguntas, consultas y solicitudes de aclaración a la compañía, quien deberá contestarlas de manera precisa, antes, durante y después de su incorporación. Estas deberán versar sobre los productos o servicios vendidos, o sobre el contenido, alcance y sentido de cualquiera de las cláusulas del Contrato de Vendedor Independiente, incluyendo toda información relevante relativa a las Ganancias y a la Participación que le sean aplicables (Constitución, 1991, art. 5). Conocer, desde de su vinculación, los términos del contrato que regirá su relación con la respectiva campaña multinivel, independiente de la denominación que el mismo tenga (Constitución, 1991, art. 5).

Se debe considerar que toda empresa, está sujeta a inspección, en este caso Yanbal según el Artículo 7 debe tener Inspección, vigilancia y control por realizar actividad como empresa multinivel y será vigilada por la Superintendencia de Sociedades con el fin de prevenir y, si es el caso sancionar, el ejercicio irregular o indebido de dicha actividad. Esto se realiza con el fin de asegurar el cumplimiento de lo prescrito en esta ley y en las normas que a modifican o complementen el desarrollo (Constitución, 1991, art. 7).

8. MARCO HISTORICO

En Perú para el año 1967, Fernando Belmont crea Yanbal Internacional, para él, su iniciativa se basó en cambiar la vida de las mujeres, esto por medio de oportunidades de desarrollo personal mediante una compañía de venta directa de productos cosméticos. El nombre de Yanbal, nació como una inspiración por parte de su hija Janine Belmont. Sin embargo, Fernando, se inspiró en el talento, pasión y fuerza de la mujer emprendedora, por lo tanto, su compañía se enfocó en el crecimiento personal, profesional y económico de la mujer (Yanbal Barcelona, 2013).

A partir de la primera Sede de la empresa, Yanbal en 1977, decide abrir fronteras a través de una nueva sede en Ecuador. Para el año 1979 se expande y abre puertas en países como Colombia y Bolivia. En 1981, construye en Perú su primera planta de joyería, ampliando su portafolio de productos. Para el año de 1982, se abre una nueva sede en México y en Perú se crea Yanbal Unique, la marca comercial de Yanbal Internacional (Yanbal Barcelona, 2013).

En 1984, como una demostración de su compromiso de calidad, se da apertura a la primera planta de cosméticos en Colombia y en 1989 se inaugura la nueva planta de joyería en Bogotá. En el año 1993, se crea el centro de investigación de fragancias Cosmo International Fragrances en EE.UU. En 2004, Yanbal decide incursionar en el mercado europeo dando paso a su Yanbal de España. En la actualidad la corporación cuenta con cinco fábricas de producción en países como Colombia, Ecuador y Perú. En Nueva York opera un staff de diseñadoras de bijouterie, cuya misión es estar a la vanguardia de la moda, con estilos y tendencias innovadoras (Yanbal, (s.f). PP. 1-6).



Yanbal Internacional 1977



Planta de cosméticos Colombia



Identidad de la empresa.

Fotos tomadas de: Yanbal Consultora Independiente.

9. METODOLOGÍA

La presente investigación parte de la utilización del método diagnóstico, el cual considera un resultado final o temporal de una tendencia del comportamiento de un objeto en estudio en un determinado contexto, espacio y tiempo. Esta metodología posibilita la descripción de características externas del objeto de investigación, además de la determinación de funciones y principios de este. No obstante, el diagnóstico permite conocer a través de la identificación del planteamiento del problema y el análisis de la investigación.

Por consiguiente, la explicación de este método diagnóstico en un documento no es solo descriptivo, sino que también explicativo. Por lo tanto, esta metodología muestra la relación entre las consultoras que se dedican a las ventas directas por catálogo y los niveles de recuperación de cartera. Este método tiene como objetivo dos fases: La primera, la identificación de estrategias para la recuperación de cartera y la segunda la construcción del diagnóstico (cifras y análisis). Así mismo, pretende analizar la eficiencia de las estrategias aplicadas por la empresa para obtener la recuperación de cartera vencida, por medio de la revisión e interpretación de cifras generadas directamente por la empresa (Pita Fernández, S., Pértegas Díaz, S. 2002).

De igual manera, esta investigación que se realiza por medio de la pasantía práctica va acompañada de un segundo método denominado sistema dual, el cual ha sido implementado en Alemania y busca transferir formación profesional al resto del mundo; dado que promueve diseñar la transición desde la enseñanza escolar obligatoria al sistema laboral con mayor eficiencia. Para ello, el sistema dual contempla que, en la actualidad, los jóvenes adultos requieren de capacitación profesional y significativa, de tal manera que la teoría se enseña en la escuela se desarrolla por medio de la práctica en las empresas, permitiendo la formación de cada profesional (Rindfleisch, E; Maennig-Fortman, F. 2015. Pp. 6-10).

10. ANÁLISIS DE CONTEXTO

Teniendo claro que Yanbal es una empresa multinivel, se debe considerar que existen empresas como Avon y Esika que son competencia directa y las cuales se enfocan en las ventas directas de productos de belleza y fragancias. Teniendo esto en cuenta, veremos el contexto de las empresas referente a Yanbal.

10.1. AVON

Es una empresa que está en Colombia desde hace 130 años apoyando la belleza, la innovación, el optimismo y la mujer. Los productos de Avon se enfocan en marcas como ANEW, Avon Color, Avon Care, Skin so Soft y AdvanceTechniques vendidos por casi 6 millones de representantes Avon activas e independientes (Avon. s.f.).

Avon tiene como visión ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de productos, servicios y autoestima de la mujer en todo el mundo, lográndolo por medio de ser líder global en belleza, la elección de las mujeres para comprar, el vendedor directo Premium, el mejor lugar para trabajar y la admiración de la compañía (Avon. s.f.).

El sistema de recudo de ingresos que tiene Avon se basa en la venta directa, mediante las representantes Avon, quiénes ofrecen sus productos por medio de catálogos. Sus principales productos son las fragancias, los cosméticos, cuidado de la piel, personal y maquillaje. Al igual que Yanbal, Avon ofrece la oportunidad de que sus representantes tengan su propio negocio y así manejen su independencia económica, libertad, horario, desafíos y creatividad (Avon. s.f.).

10.2. ESIKA

Empresa del grupo Belcorp, quien fundó Esika en el año 2003, esta empresa se dedica a la venta directa de productos de belleza, enfocados a la belleza de la mujer latina. Manejan un modelo de ventas directas por medio de catálogo, actualmente el crecimiento de la compañía está en todo Latinoamérica, dado el compromiso de sus consultoras.

La misión actual de Esika se basa en la importancia y felicidad de la mujer al mundo de la moda y su visión ser reconocidas como líderes por la mujer, al brindarle belleza y bienestar, mediante un equipo de gente comprometida en satisfacer sus deseos por medio de la calidad de sus productos y servicios de calidad mundial, además de manejar créditos directos que le permiten a las consultoras obtener ganancias a partir de sus ventas, para ello, la empresa otorga créditos directos a sus consultoras (Esika, s.f.).

11. RESULTADOS Y ANÁLISIS

11.1. PROCESO DE ASIGNACIÓN DE CRÉDITO DE LA EMPRESA

Por lo general, las empresas que otorgan créditos, lo hacen mediante el estudio de factores de cumplimiento de pago de un crédito que se agrupan por factores gerenciales, financieros, de negocios, industriales y de seguimiento de la cuenta (Morales, J. Morales C. 2014). Sin embargo, para la debida asignación de créditos de Yanbal a las consultoras² y directoras³ se requiere de previo conocimiento de los parámetros estipulados por la compañía para acceder a la financiación de sus productos y para ello se hace la previa solicitud de crédito a través de la Página web.

Una vez la aspirante realiza su debida inscripción en la página, La empresa al igual que los bancos consideran factores de comportamiento en centrales de información crediticia y validación de datos e información interna, con el fin de revisar el riesgo en la aprobación del microcrédito. Según portafolio, la central de información crediticia, presenta unos puntajes de score, con los cuales clasifica perfiles de riesgo de cada persona, esto se puede observar en la siguiente tabla:

TABLA 1.1. PUNTAJE SCORE

| PUNTAJES DE SCORE | PERFIL DE CENTRAL DE INFORMACIÓN CREDITICIA |
|-------------------|---|
| Mayor a 700 | Las instituciones confían en la persona, por su pago puntual y su buen comportamiento, lo que genera que se tengan mejores tasas de interés. |
| 400-699 | La persona tiene acceso a algunos créditos, dado que mantiene su comportamiento de crédito. Este se mantendrá dependiendo de la mejora de su crédito o del mal uso que se |
| Menor a 400 | La persona ha pagado de manera impuntual, por lo que la persona paga más intereses y se le dificulta acceder a cualquier crédito. |

Tabla: Elaboración propia. Datos tomados del periódico Portafolio.

Con todo y lo anterior, se observa que el puntaje de score es un determinante importante a tomar en cuenta para la aprobación de un crédito en todas las instituciones financieras como de servicios, puesto que, es un elemento clave para evaluar la aprobación del crédito. De acuerdo con

² Vendedora Independiente: Es la persona natural comerciante, mayor de edad, que ha decidido incorporarse al negocio en virtud de un contrato de Vendedor Independiente, y que compra productos para revenderlos a sus clientes en su condición de proveedor, aprovechando todos sus beneficios comerciales y facilidades, a través de un código único personal e intransferible que la identifica como tal (Yanbal, 2017).

³ Directora: Es la persona natural o jurídica que desarrolla actividades multinivel, y que luego de ser Consultora Independiente y desarrollarse comercialmente en su negocio con Yanbal, adquiere cierto estatus que le permite tener un vínculo comercial con la Compañía a través de un Contrato Comercial por el cual recibe Ganancias (Yanbal, 2017).

cuenta la tabla 1.1, es mucho más fácil para La empresa evidenciar por medio del puntaje de score si la persona que aplica al crédito es puntual.

Por otra parte, después de que La compañía evalué todos los factores pertinentes para la aprobación del crédito, se puede considerar niveles de cupo que puede llegar a obtener una consultora, esto se puede ver en la tabla 1.2.

TABLA 1.2. NIVELES DE CUPO DE CRÉDITO.

| TABLA DE CUPOS YANBAL | | |
|-----------------------|---------------|-------------|
| Tipo de Crédito | Días de plazo | Cupo |
| BASICO | 20 DÍAS | \$400.000 |
| BASICO 1 | | \$550.000 |
| BASICO 2 | | \$650.000 |
| BASICO 3 | | \$850.000 |
| ROTATIVO 1 | 20 DÍAS | \$1.100.000 |
| ROTATIVO 2 | | \$2.200.000 |
| ROTATIVO 3 | | \$3.300.000 |
| ROTATIVO 4 | | \$4.400.000 |

Fuente: Elaboración propia. Información ajustada por políticas de privacidad 2017.

No obstante, Yanbal de Colombia no tiene en cuenta la capacidad de endeudamiento de las consultoras, sino el hábito de pago de ellas, por ello, La empresa inicialmente otorga cupo crédito básico, aunque si esta, tiene buen comportamiento con los pagos del crédito, puede solicitar un aumento de cupo.

TABLA 1.3. MONTOS MÍNIMOS PARA AUMENTOS DE CUPO

| MONTOS PARA CALIFICAR A LOS STATUS DE YANBAL | | |
|--|--------------|--------------|
| ESTATUS | DESDE | HASTA |
| Básico 4 | \$ 260.000 | \$ 649.999 |
| Rotativo 1 | \$ 650.000 | \$ 1.149.999 |
| Rotativo 2 | \$ 1.150.000 | \$ 1.799.999 |
| Rotativo 3 | \$ 1.800.000 | \$ 3.199.999 |
| Rotativo 4 | \$ 3.200.000 | Más |

Fuente: Elaboración propia. Información ajustada por políticas de privacidad 2017.

11.2. ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS DE LA EMPRESA RESPECTO A LA PARTE FINANCIERA (CARTERA).

Según el periódico La República, Colombia, en el 2015, la morosidad de la cartera aumentó, puesto que los hogares deben trabajar más en la educación financiera. Esto, principalmente ha generado que las personas accedan a créditos de forma prematura, pero no contemplan los ingresos que deben destinar para pagar los créditos y a su vez sus gastos (La República, 2015). Es por tal razón, que las empresas prestadoras (créditos), ven la necesidad de crear estrategias de cobranza y de esta manera ver el reintegro del capital invertido.

Teniendo en cuenta lo anterior, Yanbal se ve en la necesidad de implementar estrategias de cobranza, ya que otorgan microcréditos a las consultoras para el financiamiento de sus productos; bajo este escenario todas las empresas que concedan créditos deben manejar estrategias que permitan reducir costos, realizar una buena gestión de cobro y sobre todo que no afecte la rentabilidad. De esta manera, según Arturo Morales y José Morales (2014), cualquier institución debe considerar estrategias desde la parte interna (desde la empresa) y externa (asignación de cobranza).

ESTRATEGIAS DE COBRANZA:

INTERNA (COBRANZA PREVENTIVA)

La cobranza preventiva se usa como un recordatorio a los clientes, esta se puede hacer por medio de un mensaje de texto o voz, informando de la fecha de vencimiento próxima o con vencimiento reciente (Morales, J. Morales C. 2014, p.p. 152-154).

Para identificar el tipo de cobranza que se va a utilizar, la empresa tiene en cuenta el cumplimiento del cliente con los pagos del crédito y para ello parte de los hábitos de pago como:

Hábitos de pago

- **Excelente:** Consultoras que pagan sus obligaciones antes de su vencimiento.
- **Sobresaliente:** Consultoras que queden en mora no mayor a 3 días, después del vencimiento de su factura.
- **Bueno:** Para determinar este criterio la compañía analiza las consultoras que pagan antes de generar gastos e intereses.

- **Malo:** Son aquellas consultoras que tienen una tendencia de pago incumplido y a las cuales se le aplican gastos e intereses por gestión de cobranzas.

-EXTERNA

Cobranza Extrajudicial

Esta cobranza se da en las cuentas vencidas, ya que considera instrumentos de verificación de la existencia de la persona natural o jurídica, la ubicación de nuevos antecedentes de domicilio particular o comercial y el contacto personal con el deudor, a fin de negociar la deuda no paga.

Cobranza prejudicial

Dentro de esta estrategia se observa la gestión de cobro de la cartera vencida. En este caso las casas de cobranzas prestadoras de servicios de bancos y cualquier otra institución que tengan clientes con atrasos de pagos de un crédito; busca persuadir el deudor para que cumpla con sus obligaciones financieras y de esta forma evitar un reporte (Morales, J. Morales C. 2014, p.154).

Para la gestión de cobro, se pueden manejar tipos de cartera como: las vigentes y castigadas. En este caso, la cartera vigente se da cuando el cliente tiene morosidad entre 1-365 días y la cartera castigada son las morosas mayores a 365 días. Por consiguiente, para el pago a las casas de cobranza, la empresa cancela de acuerdo con la gestión de cobro (cumplimientos de metas), es decir, que, si tienen montos altos de las carteras castigadas, se paga valor mayor que por las carteras vigentes.

Adicional a esto, para que La empresa realice el pago respectivo de la cobranza se divide el vencimiento de la cartera en capas (etapas de mora). Es por esta razón que las estas se dividen en:

- 1.1. Cartera corriente y preventiva: No se ha vencido y por el modelo de facturación las consultoras tienen como máximo 27 días para el pago de sus pedidos. Como estrategia la compañía identifica el hábito de pago interno y por medio de un proveedor se realiza cobranza preventiva (mensajes de texto y voz).
- 1.2. Para la cartera Vigente vencida: Se realiza por medio de Casas de Cobranza realizando las siguientes acciones: Llamadas, visitas, cartas, mensajes de texto, voz, mensajes al correo electrónico, gestión con las directoras (comunicación para hacerla gestión de cobro)
- 1.3. Para las carteras castigadas se utiliza: Mensajes de texto, voz, mensajes al correo electrónico, llamadas y cartas.

11.3. IMPACTOS GENERADOS POR LAS ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS

Dada las estrategias internas y externas que implementa la empresa para la recuperación de cartera, se puede observar que los impactos generados son:

La identificación de perfiles por hábito de pago interno (Cartera preventiva y corriente), ha permitido determinar de manera puntual y acertada las consultoras que presentan comportamientos de pago, malo, regular, bueno y excelente, esto se hace con el fin de seguir el comportamiento y realizar la gestión de cobro bajo, moderado o alto según cada perfil, además de tener resultados efectivos y que no afecte de manera comercial el ítem a las consultoras.

Considerando la asignación de cartera a casas de cobranza, se ha logrado un ahorro de facturación por encima del estimado en los últimos tres años. Igualmente, para el año 2015, la cartera se enviaba a gestor de cobro excelente, donde se genera un costo por tabla de tarifas contractuales y se determinó no enviar esta cartera en al año 2016. De acuerdo con esto, al realizarla a nivel interno, por medio de mensajes de texto y voz, se obtuvo como resultado que el ahorro 2015 vs 2016 fue del cuarenta por ciento del pago de recaudo. La efectividad de recaudo sigue siendo igual y no se ha perdido el foco comercial.

Adicional a ello, el cumplimiento de porcentaje de recaudo, se da mediante los pagos tarifarios contractuales, donde se busca que los proveedores (casas de cobranza) obtengan metas alcanzables y a su vez, garantizar una efectividad más alta en el recaudo otorgado. Por lo tanto, las metas de cumplimiento se nivelan y son más alcanzables teniendo en cuenta los porcentajes reales de recaudo para cada etapa, los cuales se ajustan para incentivar a los proveedores externos. Con ello presente, a continuación, en la tabla 1.4, se observa el pago tarifario a proveedores externos:

TABLA 1.4: TARIFAS DE PAGO A CASAS DE COBRANZA 2015.

| PAGO POR PORCENTAJE DE RECUPERACIÓN DE CARTERA 2015 | | | | | |
|---|--------------|----------|--------------|----------|------|
| RANGOS DE MORA | META1 | | META 2 | | PAGO |
| | PORCENTAJE | PAGO | PORCENTAJE | PAGO | |
| 1-60 | Mayor al 70% | \$ 2.000 | Mayor al 80% | \$ 2.500 | |
| 61-120 | 60%-69% | \$ 2.200 | 70%-79% | \$ 2.900 | |
| 121-180 | 50%-59% | \$ 2.500 | 60%-69% | \$ 3.300 | |
| 181-240 | 42%-49% | \$ 2.800 | 50%-59% | \$ 3.700 | |
| 241-300 | 35%-41% | \$ 3.400 | 42%-49% | \$ 4.100 | |
| 301-365 | 30%-34% | \$ 4.000 | 35%-41% | \$ 4.500 | |

Fuente: Elaboración propia. Información ajustada por políticas de privacidad.

TABLA 1.5: TARIFAS DE PAGO A CASAS DE COBRANZA 2016.

| PAGO POR PORCENTAJE DE RECUPERACIÓN DE CARTERA 2016 | | | | |
|---|--------------|----------|--------------|----------|
| RANGOS DE MORA | META1 | | META 2 | |
| | PORCENTAJE | PAGO | PORCENTAJE | PAGO |
| 1-60 | Mayor al 63% | \$ 2.200 | Mayor al 70% | \$ 2.800 |
| 61-120 | 53%-52% | \$ 2.400 | 60%-69% | \$ 3.100 |
| 121-180 | 43%-51% | \$ 2.800 | 51%-59% | \$ 3.400 |
| 181-240 | 42%-49% | \$ 3.400 | 43%-50% | \$ 4.000 |
| 241-300 | 31%-41% | \$ 4.000 | 35%-42% | \$ 4.400 |
| 301-365 | 23%-30% | \$ 4.300 | 25%-34% | \$ 4.800 |

Fuente: Elaboración propia. Información ajustada por políticas de privacidad.

En la tabla 1.4, se puede observar que para el 2015 los pagos tarifarios a las casas de cobranza por la gestión de cobro. Se evidencia, la cancelación por cada recuperación obtenida y dependiendo del rango de mora, se paga un valor, es decir, si la consultora tiene una deuda con un rango mayor, se paga un monto más grande, dada la dificultad que se tiene en la gestión de cobranza. No obstante, se puede ver, que para el año 2016 (tabla 1.5), el porcentaje en cada meta de recuperación de cartera, ha bajado, por lo cual, se paga un mayor valor con el fin de mejorar el recaudo.

De igual manera, el impacto que obtuvo Yanbal por el aumento de los porcentajes en las tablas tarifarias, es el mejoramiento en la efectividad de la recuperación de cartera, puesto que, las metas se hacen más alcanzables para las casas de cobranza, como se logra evidenciar en las siguientes tablas y gráficas:

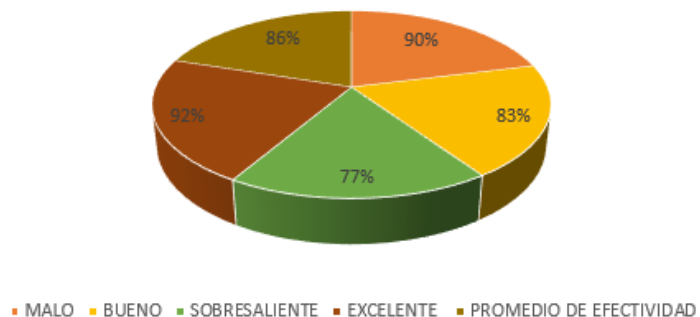
TABLA 1.6: PROMEDIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA 2015

| HÁBITO DE PAGO | # DE OBLIG | SALDO A CAPITAL INICIAL | % PARTICIPACIÓN |
|----------------------|----------------|-------------------------|-----------------|
| MALO | 11.710 | 6.318.902.387 | 13% |
| BUENO | 19.406 | 7.611.909.959 | 15% |
| SOBRESALIENTE | 25.769 | 9.784.596.577 | 20% |
| EXCELENTE | 65.920 | 25.597.012.764 | 52% |
| TOTAL GENERAL | 122.805 | 49.312.421.687 | |

Fuente: Elaboración propia. Información ajustada por políticas de privacidad.

GRÁFICO # 1: EFECTIVIDAD DE RECUPERACIÓN 2015 POR HÁBITO DE PAGO.

PROMEDIO CAMPAÑAL DE RECUPERACIÓN
CARTERA NUEVA HÁBITO DE PAGO 2015



Gráfica: Elaboración propia. Información ajustada por políticas de privacidad.

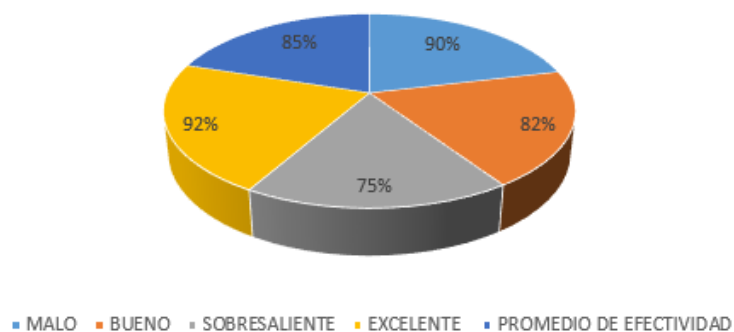
TABLA 1.7: PROMEDIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA 2016.

| HÁBITO DE PAGO | # DE OBLIG | SALDO A CAPITAL INICIAL | % PARTICIPACIÓN |
|----------------------|----------------|-------------------------|-----------------|
| MALO | 13.116 | 7.149.805.232 | 14% |
| BUENO | 19.601 | 7.956.915.643 | 15% |
| SOBRESALIENTE | 27.198 | 12.004.515.457 | 23% |
| EXCELENTE | 64.558 | 24.952.896.652 | 48% |
| TOTAL GENERAL | 124.473 | 52.064.132.984 | |

Fuente: Elaboración propia. Información ajustada por políticas de privacidad.

GRÁFICO # 2: EFECTIVIDAD DE RECUPERACIÓN 2016, POR HÁBITO DE PAGO.

PROMEDIO CAMPAÑAL DE RECUPERACIÓN
CARTERA NUEVA HÁBITO DE PAGO 2016



Gráfica: Elaboración propia. Información ajustada por políticas de privacidad.

Teniendo en cuenta la tabla 1.6, se puede identificar que de los créditos otorgados por Yanbal en 2015, se tienen 65.920 obligaciones de las cuales en hábito de pago excelente se ha tenido una efectividad de recuperación del 92%, esto se da, porque las consultoras realizaron su pago de manera preventiva (antes de la fecha de vencimiento), generando una participación del saldo inicial de cartera del 42%. Para el hábito de pago malo, se tiene 11.710 obligaciones con las cuales se produce una participación del 12 % en el saldo inicial. Sin embargo, el hábito de pago bueno, consta de 19.406 obligaciones y una participación de 15% respectivamente. Por lo tanto, 25.769 consultoras realizan su pago de manera sobresaliente, lo que indica que en el saldo inicial, este hábito tiene el 20% de participación.

Es necesario resaltar que: de acuerdo hábito de pago (tabla 1.5), la cartera que se recupero de cada rango de mora según la gráfica 1 en el 2015, fue de la siguiente manera:

- Excelente– 90%
- Sobresaliente– 83%
- Bueno–77%
- Malo- 92%

Es decir, que del total de los créditos otorgados por Yanbal, se recupero en promedio el 83%.

Por el contrario, para el 2016 (tabla 1.7), el pago excelente obtuvo 64.558 obligaciones con una participación del 13% del saldo inicial de capital. Sin embargo, aunque tuvo una disminución en la cantidad de obligaciones, su recuperación en cartera fue la misma 90% (gráfica 2). A su vez, el pago malo, obtuvo una menor cantidad de obligaciones, pero su recuperación no tuvo variación. La mora en el hábito de pago bueno, presento 19.601 obligaciones con una participación del 15% sobre el total de salgo a capital y su respectiva recuperación fue del 82%, lo que muestra una disminución en el 1% respecto al 2015.

Para el hábito de pago sobresaliente, el número de obligaciones fueron de 27.198 y tuvo una participación del 23% sobre en el total del saldo inicial; su recuperación del 75% frente al 2015 presento una disminución de 2%. Cabe resaltar, que la disminución en la efectividad de recuperación de cartera en 2016 vs 2015, se debe al deterioro que se ha tenido en el hábito de pago de las consultoras.

CONCLUSIONES

En conclusión, el proceso que realiza Yanbal dentro del estudio de crédito, no evalúa niveles de ingresos, ni capacidad de pago, dado el modelo que maneja La empresa, pues busca el emprendimiento de las consultoras, por lo cual, no realiza créditos de consumo, sino microcréditos. Teniendo en cuenta lo anterior, el manejo de la cobranza busca implementar diferentes estrategias atadas al pago oportuno de la factura, con el fin de que cada consultora vuelva a realizar su pedido y se permanezca en el negocio.

Las estrategias de cobranza que se utilizan tanto a nivel interno como externo para el recaudo de cartera por parte de Yanbal, son medidas formuladas para la recuperación y retención de las consultoras. Además, permiten reconocer los hábitos de pago de cada colaboradora, ya que se realizan procesos de reportes y notificaciones tanto positivas como negativas a las centrales de riesgo. No obstante, cabe resalta que la cobranza que se asigna a externos genera reducción de costos y mayor eficiencia para el cumplimiento de metas de recaudo.

Las diversas estrategias de cobranza, se dan a partir del aumento de la morosidad de las consultoras y directoras, por tal razón al aplicarlas, se evidencia un aumento en la recuperación de cartera, así como eficiencia por parte de estas. De esta manera, la cobranza crea reducción de costos operativos y elimina las insuficiencias dadas por la gestión, es decir, costos adicionales en los que no sea necesario realizar un proceso de cobranza como la cartera excelente.

Se logra evidenciar que la estructura de asignación de crédito de Yanbal, está basada en los hábitos de pago y en el puntaje de score al igual que las entidades bancarias, sin embargo, es importante resaltar que las políticas son más flexibles, puesto que no estudian la capacidad de endeudamiento de las consultoras. Esto trae consigo, mayores posibilidades de acceso al microcrédito para que las mujeres que necesitan obtener ingresos económicos por medio de las ventas, puedan mejorar sus condiciones de vida.

De otro lado, las estrategias que se implementan para la gestión de cartera han permitido minimizar los costos de operación y aumentar la recuperación del recaudo, aunque se debe considerar que los bajos requisitos en la otorgación de crédito son un factor determinante para que las consultoras entren en mora de los microcréditos. Sin embargo, se equilibra a través de las estrategias y de la

necesidad que se tiene para obtener utilidades, puesto que, si las consultoras no realizan su pago, no pueden acceder a los beneficios económicos.

Con este informe, queda definido, que la importancia de las prácticas genera desarrollo de los conocimientos teóricos y profesionales, de tal manera, que esta relación permite visualizar las dificultades sociales que tienen algunas mujeres para conseguir ingresos, dado las consultoras en su mayoría son madres cabeza de hogar y tienen dificultades para ingresar al mercado laboral por sus debilidades académicas.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con lo planteado en este informe, se recomienda implementar mayores controles tecnológicos para asegurar la calidad de los datos ingresados por parte de las consultoras en el proceso de incorporación y con ello evitar los posibles casos de suplantación, documentación falsa y duplicación de datos, esto, con el fin de reducir el riesgo de pérdida de utilidades.

Por último, se sugiere que, dentro del proceso de gestión de cobranza, se implementen estrategias más agresivas como el cobro puerta a puerta, esto se hace a través de las casas de cobranza y a pesar de que genera mayores costos para La empresa, esto podría recuperarse mediante la cartera recaudada por esta función, además de generar mayores utilidades. Adicionalmente, se propone estudiar la viabilidad de realizar la cobranza por medio de la empresa, es decir, a nivel interno y no a través de las casas de cobranza y así, minimizar los costos de operación, mantener o aumentar la efectividad del recaudo de cartera y generar un proceso más eficiente en la gestión de cobranza.

ANEXO 1

Bogotá D.C. 2 de Octubre de 2017

Señores
Yanbal Colombia
Área de Cartera
Gerencia Financiera
Ciudad

Ref.: Confidencialidad de información

Respetados señores:

Por medio de la presente, informo que he leído y aprobado la presentación de este documento como informe final de la práctica en la empresa YANBAL Colombia, de la señorita ANGIE PAOLA RUIZ GAONA identificada con cédula de ciudadanía 1.022.389.361 de Bogotá.

Por lo anterior, autorizo la publicación de la información que este documento contiene en el repositorio de la biblioteca de la Universidad de la Salle, dado que toda la información confidencial fue debidamente consultada, ajustada y la empresa acepta por lo tanto su divulgación.

Cordial Saludo,



Andres Mauricio Luna
C.C. 79.627.367 de Bogotá
Coordinador de Cartera
Gerencia Financiera

REFERENCIAS

- Alegre, L, Berné, C, Galve, C. (2000). *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=w9-N0SvO7aEC&pg=PA16&dq=caja+negra+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj qhoax_ZHWAhVF4yYKHdLUDqMQ6AEILjAC#v=onepage&q=caja%20negra%20de%20una%20empresa&f=false
- Alonso, G., Ocegueda, V., Castro, E. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017 de https://books.google.com.co/books?id=2xu0n04hOSQC&printsec=frontcover&dq=teor%C3%ADa+de+las+organizaciones&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=teor%C3%ADa%20de%20las%20organizaciones&f=false
- Angela María de la Rosa. (2015). La República. *En el último año subió la morosidad de los colombianos, según el Banco Central*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/finanzas/en-el-ultimo-ano-subio-la-morosidad-de-los-colombianos-segun-el-banco-central-2272106>
- Avon. (s.f). Información de la compañía. Recuperado el 29 de mayo de 2017 de <https://www.avon.co/avon-co/acerca-de-avon/informacion-de-la-compania.html>
- Carrasco Jarrín, M. R., & Tumbaco Lara, I. d. (Febrero de 2013). *Análisis de la cartera vencida en la liquidez que tiene la empresa Puratoxic S.A en la ciudad de guayaquil en el año 2013*. Recuperado el 6 de Mayo de 2017, de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/459/3/An%C3%A1lisis%20de%20la%20cartera%20vencida%20en%20la%20liquidez%20que%20tiene%20la%20empresa%20Puratoxic%20S.%20A.%20en%20la%20ciudad%20de%20Guayaquil%20en%20el%20a%C3%B1o%202013..pdf>
- Congreso de Colombia. (27 diciembre, 2013). Artículo 2. [Definición]. *Ley multinivel en Colombia*. [Ley 1700, de 2013]. Recuperado el 4 de Mayo de 2017 de http://www.acovedi.org.co/fileadmin/descargas/LEY_1700_DEL_27_DE_DICIEMBRE_D E_2013.pdf
- Congreso de Colombia. (27 diciembre, 2013). Artículo 5. [Derechos de los vendedores Independientes]. *Ley multinivel en Colombia*. [Ley 1700, de 2013]. Recuperado el 4 de Mayo de 2017 de http://www.acovedi.org.co/fileadmin/descargas/LEY_1700_DEL_27_DE_DICIEMBRE_D E_2013.pdf

Congreso de Colombia. (27 diciembre, 2013). Artículo 7. [Inspección, vigilancia y control]. *Ley multinivel en Colombia*. [Ley 1700, de 2013]. Recuperado el 4 de Mayo de 2017 de http://www.acovedi.org.co/fileadmin/descargas/LEY_1700_DEL_27_DE_DICIEMBRE_D E_2013.pdf

DANE. (01 de Septiembre de 2014). *Boletín técnico*. Recuperado el 17 de Abril de 2017, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobrezatiempo/Bole_Pobrez a_Tiempo_Ingreso_12_13.pdf

Deloitte. (2012). *Tendencias de cobranzas y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis*. Recuperado el 6 de Mayo de 2017, de Punto de vista sobre las prácticas para eficientar la labor de cobranza de las instituciones financieras|: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx\(es-mx\)Cobranza_recuperacion_2012.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx(es-mx)Cobranza_recuperacion_2012.pdf)

Díaz, O.M. (2006). *Las ventas multinivel, análisis de las formas de trabajo asociadas*. p.p. 72-80. Recuperado el 29 de Mayo de 2017 de https://books.google.com.co/books?id=2-xfHemDSzMC&pg=PA79&lpg=PA79&dq=que+tipo+de+cr%C3%A9dito+otorgan+las+empresas+multinivel&source=bl&ots=1wXIjBznYv&sig=Jf2SafM1FsSzjdI108UZ47BXt4Y&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjFpr_wsJXUAhWIKiYKHVAKBG8Q6AEIJAA#v=onepage&q=que%20tipo%20de%20cr%C3%A9dito%20otorgan%20las%20empresas%20multinivel&f=false

Douma, S., Schreuder, H. (2009). *Enfoques económicos para el análisis de las organizaciones*. 4ta Ed. Madrid, España: Pearson.

Esika. (s.f). Grupo Esika. Recuperado el 29 de mayo de 2017 de <http://gruposika.blogspot.com.co/>

Gil, A. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Ed. 7ª. Madrid. ESIC. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=4O2e7DjTQL4C&pg=PA557&dq=jerarquizaci%C3%B3n+de+una+empresa+y+su+importancia&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=jerarquizaci%C3%B3n%20de%20una%20empresa%20y%20su%20importancia&f=false

Martínez, A. (2008). El microcrédito como instrumento para el alivio de la pobreza: ventajas y limitaciones. p.99. Recuperado de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/desarrolloRural/article/viewFile/1201/695>

Ménard, C. (1997). *Economía de las Organizaciones*. Bogotá, Colombia: Norma.

Medina, J.J. (2015). *Sistema de Mercadeo Multinivel*. p.p. 10-15. Recuperado el 28 de Mayo de 2017 de

<https://www.google.com.co/search?q=http%5C%5CSistema%2520de%2520mercadeo%2520multinivel.pdf&oq=http%5C%5CSistema%2520de%2520mercadeo%2520multinivel.pdf&aqs=chrome..69i57j69i58.85042j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=http%5C%5CSistema%2520de%2520+mercadeo%2520+multinivel.pdf>

Mintzberg, H. (2012). *La estructura de las organizaciones*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=mjOBU2PRoRoC&printsec=frontcover&dq=las+organizaciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWjfh86PhpTWAhVK5SYKHQasBJYQ6AEIJDA#v=onepage&q=las%20organizaciones&f=false>

Morales, J. Morales C. (2014). *Crédito y Cobranza*. (p.p. 152-154). Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=gtXhBAAAQBAJ&pg=PA146&dq=estrategias+de+cobranza&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=estrategias%20de%20cobranza&f=false

Pita Fernández, S. Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. Recuperado el 15 de Mayo 2017 de http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf

Pontificia Universidad Católica Argentina. (2003). El Microcrédito y su aporte al Desarrollo Económico. p.p.4-6. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/icap/documents/icap/unpan027941.pdf>

Portafolio. (2017). *Qué es y cómo saber su puntaje de score de crédito*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/mis-finanzas/que-es-y-como-saber-su-puntaje-de-credito-507301>

Revelo, S. (2013). *Sistemas de cobro y Recuperación de cartera de crédito para la empresa "Profemac" de la ciudad de Tulcán*. p.18. (Trabajo de grado). Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES. Tulcán, Ecuador. Recuperado el 10 de mayo 2017 de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3524/1/TUTCYA018-21013.pdf>

Rindfleisch, E; Maennig, F. (2015). Formación Dual en Alemania. (pp. 6-10). Recuperado de <http://www.kas.de/wf/doc/23155-1442-4-30.pdf>

Seltzer, J.C. Repetto, V. (s.f). Teoría de la Organización. p.10. Recuperado el 16 de Mayo de 2017 de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/educaciondeadultos/educacionadistancia/documentosdescarga/documentosmateriales/teoriadelaorganizacion.pdf>

Universidad de la Salle. S,f. Programa de economía. *Competencias*. Recuperado de <http://www.lasalle.edu.co/wps/portal/Home/Principal/ProgramasAcademicos/ProgramasdePregrado/Economia/ccompetencias>

- Universidad de la Salle. (2007). Proyecto Educativo Universitario de la Salle. Recuperado de <http://www.lasalle.edu.co/wps/wcm/connect/d733eb5c-8d17-4eca-8351-0a3643e061e9/proyecto-educativo-universitario-lasallista-peul.pdf?MOD=AJPERES>
- Universidad del Rosario. (2011). Documentos de investigación .¿Qué estudia una estrategia?. p.9. Recuperado el 28 de mayo de 2017 de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf
- Yanbal de Colombia. (Marzo de 2017). *Manual de Políticas y Condiciones Yanbal de Colombia 2017*. Recuperado el 1 de Mayo de 2017, de <http://www.eventosyanbal.com/BOLETINES/2017/DIR/C3-S1/download/B5.pdf>
- Yanbal. (s.f.). *Encuesta sudamericana de CEO*. pp. 1-6. Recuperado el 23 de Abril de 2017, de <https://www.pwc.com.uy/es/encuesta-ceo/assets/pe-fernando-belmont.pdf>
- Yanbal Barcelona. (3 de Julio 2013). Yanbal Consultora Independiente Yesica. [Entrada de blog]. Recuperado de <http://yanbalyesica.blogspot.com.co/2013/07/yanbal-mas-de-40-anos-en-el-mercado.html>