



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

TÍTULO DEL PROYECTO:

Implementación de políticas, estrategias de créditos y gestión administrativa para aumentar la recuperación de la cartera-clientes de la empresa matriz Promodinastía S.A ubicada en la ciudad de Milagro y sus sucursales.

AUTORES:

Cabezas Ramos Carlos Bolívar

Díaz Andrade Manuel Martin

TUTOR:

Ec. Carlos Ochoa González. MAE

Milagro, Marzo del 2013

Ecuador

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Tema de **“Implementación de políticas, estrategias de créditos y gestión administrativa para aumentar la recuperación de la cartera-clientes de la empresa matriz Promodinastía S.A ubicada en la ciudad de Milagro y sus sucursales”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de: Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por los Egresados:

Cabezas Ramos Carlos Bolívar
C.I. 092847489-9

Díaz Andrade Manuel Martín
C.I. 092467820-4

TUTOR

Econ. Carlos Ochoa González MAE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nosotros: Cabezas Ramos Carlos Bolívar y Díaz Andrade Manuel Martín, a través de este documento, entregamos el proyecto; **“Implementación de políticas, estrategias de créditos y gestión administrativa para aumentar la recuperación de la cartera-clientes de la empresa matriz Promodinastía S.A ubicada en la ciudad de Milagro y sus sucursales”** del cual nos responsabilizamos como autores con la asesoría personal y profesional del Econ. Carlos Ochoa González MAE.

Milagro, Marzo del 2013

Cabezas Ramos Carlos Bolívar

C.I. 092847489-9

Díaz Andrade Manuel Martín

C.I. 092467820-4

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA	()
CIENTÍFICA	
DEFENSA	()
ORAL	
TOTAL	()
EQUIVALENTE	()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR DELEGADO

DEDICATORIA

En primer lugar dedico este trabajo a Dios por darme la oportunidad de mejorar día a día, por ser nuestra luz de esperanza y guía espiritual que nos brindó la sabiduría necesaria para el desarrollo de este proyecto.

A mí querida madre Lcda. Marisol Ramos Romero por darme la vida, por su apoyo incondicional, consejos y valores enseñados desde pequeño, a ti madre te dedico esta tesis así como tú me la dedicaste al graduarte como licenciada.

A mi padre Bolívar Cabezas Valverde por su esfuerzo en brindarnos la oportunidad de estudiar hasta alcanzar un título de tercer nivel y así ver reflejado en sus hijos las metas que por factores económicos no pudo lograr .

A mis dos hermanos por el apoyo brindado, en especial a Ariel Cabezas que no dejaba que me durma hasta terminar un determinado número de hojas.

CABEZAS RAMOS CARLOS BOLÍVAR

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo a Dios, quien en su divina bondad me brindó: sabiduría, empeño, dedicación y perseverancia, para vencer cada uno de los obstáculos que hubo en mi camino universitario.

A mi inigualable madre Roxana Andrade gracias a tí, hoy consigo este logro, que a más de mi esfuerzo representa todos los años donde estuviste a mi lado brindándome apoyo, tolerancia y sobre todo ese amor que me llevó a estar donde estoy ahora.

A mi padre Jacinto Díaz, te doy gracias por no permitir que abandone mis estudios tu consejos me sirvieron de mucho.

A mis hermanas Gladys, Wendy y sobre todo a Irina porque tú fuiste mi inspiración.

A mis sobrinos Sol y Lenin este sacrificio es por ustedes.

Una mención muy importante a mi Abuelita Gladys Mosquera mi segunda madre.

Culmino agradeciendo a un hombre que me ayudo a ser una persona de bien y sé que desde que partió al cielo, siempre se mantuvo conmigo gracias a ti también abuelo Carlos Andrade.

DÍAZ ANDRADE MANUEL MARTÍN

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por la oportunidad de permitirnos estudiar, llegar hasta el final de la carrera y encontrarnos en los últimos pasos para la consecución del título de tercer nivel, por darnos una familia con padres ejemplares, buenos hermanos, amigos que siempre están con nosotros en las buenas y malas que son pocos pero fundamentales en nuestras vidas, y a los docentes que conocimos al pasar por las aulas que siempre nos brindaron sus conocimientos, aplicándolos día a día en nuestro trabajo, muchas gracias por su orientación y guía en los estudios.

CABEZAS RAMOS CARLOS BOLÍVAR

DÍAZ ANDRADE MANUEL MARTÍN

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Máster

Jaime Orozco Hernández

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue la de **“Implementación de políticas, estrategias de créditos y gestión administrativa para aumentar la recuperación de la cartera-clientes de la empresa matriz Promodinastía S.A ubicada en la ciudad de Milagro y sus sucursales”**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, Marzo del 2013

Cabezas Ramos Carlos Bolívar
C.I. 092847489-9

Díaz Andrade Manuel Martín
C.I. 092467820-4

ÍNDICE GENERAL

Página de carátula o portada.	i
Página de certificación del proyecto.	ii
Página de declaración de autoría de la investigación.	iii
Página de certificación de la defensa (calificación).	iv
Página de dedicatoria.	v
Página de agradecimiento.	vii
Página de cesión de derechos del autor a la UNEMI.	viii
Índice General.	ix
Índice de cuadros.	xiii
Índice de gráficos.	xix
Resumen.	xxiii
Abstract.	xxiv

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.1 Problematización.....	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	5
1.1.3 Formulación del problema.....	5
1.1.4 Sistematización del problema.....	5
1.1.5 Determinación del tema.....	6
1.2 Objetivos.....	6
1.2.1 Objetivo general.....	6
1.2.2 Objetivos específicos.....	6
1.3 Justificación.....	7
CAPÍTULO II	
MARCO REFERENCIAL	8
2.1 Marco teórico.....	8
2.1.1 Antecedentes históricos.....	8
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	12
2.1.3 Fundamentación Científica.....	13
2.1.4 Fundamentación Empresarial.....	18
2.2 Marco legal.....	20

2.3	Marco conceptual.....	26
2.4	Hipótesis y variables.....	28
2.4.1	Hipótesis General.....	28
2.4.2	Hipótesis particulares.....	28
2.4.3	Declaración de variables.....	29
2.4.4	Operacionalización de las variables.....	30
 CAPÍTULO III		
MARCO METODOLÓGICO		33
3.1	Tipo y diseño de investigación.....	33
3.2	La población y la muestra	34
3.2.1	Características de la población.....	34
3.2.2	Delimitación de la población.....	34
3.2.3	Tipo de muestra.....	34
3.2.4	Tamaño de la muestra	34
3.2.5	Proceso de selección	37
3.3	Los métodos y las técnicas.....	38
3.3.1	Métodos teóricos.....	38
3.3.2	Métodos empíricos.....	39
3.3.3	Técnicas de investigación.....	39
3.4	El tratamiento estadístico de la información.....	39

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	40
4.1 Análisis de la situación actual.....	40
4.2 Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas.....	40
4.3 Resultados.....	61
4.4 Verificación de hipótesis.....	61

CAPÍTULO V

PROPUESTA	63
5.1 Tema.....	63
5.2 Justificación.....	63
5.3 Fundamentación.....	64
5.4 Objetivos.....	66
5.4.1 Objetivo general de la propuesta.....	66
5.4.2 Objetivos específicos de la propuesta.....	66
5.5 Ubicación.....	67
5.6 Estudio de factibilidad.....	69
5.7 Descripción de la propuesta.....	75
5.7.1 Actividades.....	75
5.7.2 Recursos, análisis financiero.....	114
5.7.3 Impacto.....	119
5.7.4 Cronograma.....	120

CONCLUSIONES	121
RECOMENDACIONES	122
BIBLIOGRAFÍA	123
LINKOGRAFÍA	125
ANEXOS	126

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	
La transición hacia la economía basada en el conocimiento.....	9
Cuadro 2	
Declaración de las Variables.....	29
Cuadro 3	
Operacionalización de las Variables.....	30
Cuadro 4	
Distribución del personal para las encuestas.....	36
Cuadro 5	
Distribución de los clientes para la encuesta.....	37
Cuadro 6	
Conocimientos de los objetivos, misión y visión de la empresa.....	41
Cuadro 7	
Orden jerárquico implementado en la empresa.....	42
Cuadro 8	
Sistema de políticas implementado en la empresa.....	43
Cuadro 9	
Funciones establecidas en un manual de políticas crediticias.....	44

Cuadro 10	
Principales motivos de la devoluciones de venta.....	45
Cuadro 11	
Motivos que inciden en la incobrabilidad de ventas realizadas a crédito.....	46
Cuadro 12	
Influencia de un documento de respaldo de venta.....	47
Cuadro 13	
Causas administrativas que generan baja efectividad en cobranza.....	48
Cuadro 14	
Grupo laboral con mayor incidencia para nuevas políticas crediticias.....	49
Cuadro 15	
Impacto de mejoras administrativas en la cobranza.....	50
Cuadro 16	
Comportamiento de los vendedores con los clientes.....	51
Cuadro 17	
Explicación de los términos de ventas.....	52
Cuadro 18	
Identificación del personal que labora en la empresa.....	53

Cuadro 19	
Motivos que ocasionan el retraso en el cumplimiento de los pagos.....	54
Cuadro 20	
Realización de auditoría operativa a instrumento de cobro.....	55
Cuadro 21	
Tiempo de confirmación de entrega de premios.....	56
Cuadro 22	
Incidencia de devoluciones de ventas.....	57
Cuadro 23	
Motivos que podrían generar las devoluciones de ventas.....	58
Cuadro 24	
Opinión de sistema de venta que ofrece la empresa.....	59
Cuadro 25	
Acuerdo crediticio de ambas partes de un documento legal.....	60
Cuadro 26	
Verificación de las hipótesis.....	61
Cuadro 27	
Análisis FODA.....	74
Cuadro 28	
Manual de funciones del gerente administrativo.....	75

Cuadro 29	
Manual de funciones del Asistente de Gerente.....	76
Cuadro 30	
Manual de funciones del Jefe Operativo.....	77
Cuadro 31	
Manual de funciones del Analista de Cartera.....	78
Cuadro 32	
Manual de funciones del Dpto. de Gestión de Ventas.....	79
Cuadro 33	
Manual de funciones del Dpto. de Recaudación.....	80
Cuadro 34	
Manual de funciones del Jefe Financiero.....	81
Cuadro 35	
Manual de funciones de Contabilidad.....	82
Cuadro 36	
Manual de funciones de Recursos Humanos.....	83
Cuadro 37	
Manual de funciones del Bodeguero.....	84
Cuadro 38	
Manual de funciones del Gerente Operativo.....	85

Cuadro 39	
Manual de funciones del Gerente de ventas.....	86
Cuadro 40	
Manual de funciones del supervisor de ventas.....	87
Cuadro 41	
Manual de funciones del Vendedor.....	88
Cuadro 42	
Manual de funciones del Verificador de ventas.....	89
Cuadro 43	
Manual de funciones del Supervisor de Recaudación.....	90
Cuadro 44	
Manual de funciones del Verificador	91
Cuadro 45	
Análisis del proceso de ventas.....	93
Cuadro 46	
Análisis del proceso de recaudación.....	98
Cuadro 47	
Presupuesto de recursos para aplicación del proyecto.....	114
Cuadro 48	
Beneficios y tiempo para le ejecución del proyecto.....	115

Cuadro 49	
Análisis costo beneficio.....	116
Cuadro 50	
Estado de Resultado Proyectados.....	117
Cuadro 51	
Balance General proyectados.....	118
Cuadro 52	
Indicadores financieros.....	119
Cuadro 53	
Flujo de Caja proyectado.....	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	
Conocimientos de los objetivos, misión y visión de la empresa.....	41
Gráfico 2	
Orden jerárquico implementado en la empresa.....	42
Gráfico 3	
Sistema de políticas implementado en la empresa.....	43
Gráfico 4	
Funciones establecidas en un manual de políticas crediticias.....	44
Gráfico 5	
Principales motivos de la devoluciones de venta.....	45
Gráfico 6	
Motivos que inciden en la incobrabilidad de ventas realizadas a crédito.....	46
Gráfico 7	
Influencia de un documento de respaldo en ventas.....	47
Gráfico 8	
Causas administrativas que generan baja efectividad en cobranza.....	48
Gráfico 9	
Grupo laboral con mayor incidencia para nuevas políticas crediticias.....	49

Gráfico 10	
Impacto de mejoras administrativas en la cobranza.....	50
Gráfico 11	
Comportamiento de los vendedores con los clientes.....	51
Gráfico 12	
Explicación de los términos de ventas.....	52
Gráfico 13	
Identificación del personal que labora en la empresa.....	53
Gráfico 14	
Motivos que ocasionan el retraso en el cumplimiento de los pagos.....	54
Gráfico 15	
Realización de auditoria operativa a instrumento de cobro.....	55
Gráfico 16	
Tiempo de confirmación de entrega de premios.....	56
Gráfico 17	
Incidencia de devoluciones de ventas.....	57
Gráfico 18	
Motivos que podrían generar las devoluciones de ventas.....	58
Gráfico 19	
Opinión de sistema de venta que ofrece la empresa.....	59

Gráfico 20	
Acuerdo crediticio de ambas partes en un documento legal.....	60
Gráfico 21	
Ubicación de la empresa Matriz Promodinastía.....	67
Gráfico 22	
Croquis de la empresa Matriz Promodinastía.....	68
Gráfico 23	
Logo de la Empresa.....	70
Gráfico 24	
Organigrama Jerárquico.....	72
Gráfico 25	
Organigrama funcional.....	73
Gráfico 26	
Manual de procesos de ventas actual.....	92
Gráfico 27	
Manual de proceso de Ventas propuesto.....	94
Gráfico 28	
Manual de proceso de recaudación actual.....	97
Gráfico 29	
Manual de proceso de recaudación propuesto.....	101

Gráfico 30	
Manual de proceso del Supervisor de recaudación Propuesto.....	103
Gráfico 31	
Manual de proceso de Análisis de Cartera Propuesto.....	105
Gráfico 32	
Manual de proceso del Jefe Operativo Propuesto.....	107
Gráfico 33	
Cronograma de trabajo.....	120

RESUMEN

La empresa Promodinastía S.A. ubicada en las calles Olmedo y Vargas Torres de la ciudad de Milagro, ofrece una variedad de productos a crédito a sus clientes en calidad de distribuidor. En la actualidad refleja graves problemas en el rendimiento operativo por incobrabilidad de dichas cuentas debido a la descoordinación de los procesos e informalidad en las funciones a realizar. A través de este proyecto se han utilizado métodos de investigación como encuestas a los empleados y clientes de la empresa para medir las debilidades y posibles causas del problema. El propósito es determinar las políticas que controlen los procesos, delimitando funciones y formalizando un orden jerárquico que permitan disminuir el impacto que produce este problema en la empresa, mejorando el rendimiento operativo.

ABSTRACT

The company Promodinastia S.A. located in the streets Olmedo and Torres Vargas of Milagro city offers a variety of loan products to its customers as a distributor. Currently reflects serious problems in operating performance for losses on such accounts due to uncoordinated and informal processes in the functions to be performed. Through this project we have used research methods such as surveys of employees and customers of the company to measure the weaknesses and possible causes of the problem. The purpose is to determine the policies that control the processes, defining roles and formalizing a hierarchy that would reduce the impact of this problem occurs in the company, improving operational performance.

INTRODUCCIÓN

Este estudio se lo realizó en la empresa PROMODINASTÍA S.A. distribuidor de una variedad de productos en la ciudad de Milagro y seis sucursales en el resto del país, con una existencia de tres años en el mercado y una extensa lista de clientes a los que la empresa les otorga un micro-crédito para vender y que depende de una buena gestión de cobros para obtener los ingresos esperados.

En el año 2012 los valores por pérdidas de incobrabilidad fueron de consideración motivo por el cual se realizó este proyecto en el cual se determinaron falencias administrativas que originan debilidades en la recuperación de las cuentas por cobrar, facilidades para otorgar un crédito a un cliente sin examinar su capacidad de pago lo que eleva el riesgo de incertidumbre en la empresa.

Los mecanismos más eficaces para lograr contrarrestar esta situación en la administración son los manuales de funciones, procedimientos y políticas que orienten a los empleados con un trabajo coordinado y estructurado bajo lineamientos a seguir para lograr los objetivos propuestos. Los manuales son una herramienta fundamental para el desarrollo de las actividades empresariales.

Entonces ante lo mencionado con anterioridad es necesario la implementación de políticas, estrategias de créditos y gestión administrativa para aumentar la recuperación de la cartera-clientes de la empresa Promodinastía S.A. lo que ha generado un estudio completo para determinar una solución a este problema, explicado en cinco capítulos para lograr una comprensión total del tema.

En lo que respecta al capítulo 1 de manera general se detalla el problema que afecta a la empresa determinando las causas y efectos, estableciendo objetivos, enfatizando en la delimitación así como también la justificación necesaria por la cual se decidió realizar este proyecto.

En el capítulo 2 se detallan los antecedentes de este tipo de problemas, fundamentos teóricos, legales, estudios similares que demuestren los beneficios obtenidos con su aplicación y conceptos de palabras utilizadas con frecuencia para obtener una mayor comprensión del tema tratado.

El capítulo 3 demuestra el tipo de investigación utilizada, en este caso se utilizó una investigación de tipo “descriptivo” con un diseño de “campo” en base a dos cuestionarios, uno a los trabajadores de la empresa y el otro a los clientes para obtener una perspectiva más completa de las posibles causas del problema.

En el capítulo 4 se interpretan los resultados de la investigación a través de barras estadísticas que reflejan gráficamente la tabulación de la información obtenida.

En el capítulo 5 se plantea la propuesta de implementación de manuales de funciones, procesos y políticas así como sus respectivos beneficios a obtener con la aplicación de este proyecto para mejorar la recuperación de cuentas por cobrar a clientes y disminuir los gastos generados por la incobrabilidad y demás problemas del año 2012.

Finalmente, se detallan las conclusiones, las respectivas recomendaciones y bibliografía utilizada para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

En un mercado donde existe una gran competencia, surgen nuevas ideas que desarrollan las empresas para acaparar dichos mercados. En la ciudad de Milagro en el año 2009 surge una empresa dedicada a la oferta de sábanas de puerta en puerta con un sistema de crédito en donde el cliente recibe cinco sábanas con pagos semanales y al finalizar las cuotas de pagos se le obsequia como premio dos sábanas por las ventas realizadas, convirtiendo al cliente en un trabajador indirecto.

Promodinastía S.A. surgió como un pequeño negocio pero a través del tiempo se ha convertido en una empresa prospera, actualmente cuenta con sucursales en: Quevedo, Machala, Santo domingo, Esmeraldas, Portoviejo, y Libertad. Espera incrementar su tamaño corporativo en otras zonas geográficas del país, aparte de sábanas también vende toldos, edredones, colchones y en la actualidad también está incursionando con la venta de productos naturales bajo licencia patentada.

Conforme la empresa crecía corporativamente en infraestructura, ingresos, dominio de mercado y personal, también incrementó las operaciones con clientes; aumentando el rubro cuentas por cobrar, lo cual reflejaba que la empresa se encontraba en óptimas condiciones debido a que se trata del giro normal del negocio, pero al realizar un análisis financiero de la verdadera situación de este rubro fundamental en un negocio dedicado a ofrecer crédito se muestra un porcentaje considerable de incobrabilidad.

Los vendedores entregan con mucha facilidad el crédito al cliente desconociendo de su capacidad de pago con el fin de obtener un mayor volumen de ventas que le permita cobrar comisiones y así mayor ingresos en sus roles de pago, asumiendo un alto riesgo para la empresa por lo que podría generar que la cartera de cobros en un momento determinado se torne incobrable.

Alguna de las ventas realizadas y comisionadas por los vendedores al momento de proceder a realizar la recaudación son devueltas por los clientes a la siguiente semana, realizando uno o dos pagos generando que los gastos incurridos en la realización de dicha venta sean asumidos totalmente por la empresa; aumentando considerablemente los gastos en la contabilidad por pago de comisiones, combustible, alimentación, estadía, etc. Así como también problemas en aspectos tributarios por declaración en ventas que después de un corto tiempo son devueltas y cuyos impuestos ya han sido cancelados.

Existe un control deficiente de los instrumentos de cobro entregado a recaudadores, siendo expuestos a adulteraciones de los pagos generando faltantes en la recaudación, mayor atención a ventas nuevas permitiendo que las anteriores o con alguna dificultad de cobro se torne definitivamente incobrable afectando directamente a la liquidez y solvencia empresarial debido a la equívoca administración en el presupuesto de efectivo, ocasionando una disminución en el capital de trabajo y retardo en el pago de haberes.

Al momento de realizar la venta a crédito no existe un documento legal que respalde el compromiso con la empresa que certifique la deuda adquirida generando que el cliente no asuma con responsabilidad el pago del crédito otorgado. Los gastos en este tipo de reclamos legales son muy elevados y los montos a recuperar en ocasiones son inferiores, motivo por el cual la empresa no emprende este tipo de iniciativa como política crediticia ante los clientes.

Los incentivos por el pago del crédito solo se entregan con la cancelación total de la deuda mas no por ningún otro motivo que induzca al cliente a pagar puntual, y mantener un alto nivel de cobro durante el transcurso del crédito hasta el final.

1.1.2 Delimitación de problema

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Ciudad: Milagro

Parroquia: Milagro

Empresa: Promodinastía S.A.

Sector: Comercial- Distribuidor

Sección: Administrativo

1.1.2.1 Pronóstico

De continuar con esta situación la empresa podría verse afectada en su liquidez e ingresos de una manera considerable que conllevaran a decisiones apresuradas que tal vez no avancen a cumplir con la meta de disminuir la incobrabilidad.

1.1.2.2 Control del Pronóstico

Para lograr el correcto funcionamiento de la empresa es necesario la aplicación de políticas de crédito, de cobranzas y gestión administrativa que servirán para disminuir este pronóstico en un periodo determinado.

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué manera influye en el crecimiento empresarial la poca recaudación de las cuentas por cobrar de la empresa Promodinastía S.A ubicada en la ciudad de Milagro?

1.1.4 Sistematización del problema

¿Que provoca asignar créditos a clientes sin realizar el previo análisis de su capacidad de pago en la recaudación del efectivo?

¿Qué produce las devoluciones de la mercadería vendida en los rubros contables-tributarios de la empresa?

¿Cómo incide el deficiente control en los registros de cobro por ventas en la planificación presupuestaria?

¿De qué manera afecta la ausencia de un documento legal que garantice el pago de obligaciones contraídas por los clientes?

¿Qué ocasiona la falta de un manual políticas crediticias en la empresa Promodinastía S.A.?

1.1.5 Determinación del tema

Implementación de políticas, estrategias de créditos y gestión administrativa para aumentar la recuperación de la cartera-clientes de la empresa matriz Promodinastía S.A ubicada en la ciudad de Milagro y sus sucursales.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Establecer mejoras en las falencias administrativas y de cobranza, mediante la creación y desarrollo de políticas de gestión, con la finalidad de obtener una cartera que represente un nivel bajo de incobrabilidad en la empresa Promodinastía S.A. en la ciudad de Milagro.

1.2.2 Objetivo Específicos.

- 1 Analizar la gestión de un estudio al cliente previo a la venta a crédito, con la finalidad de disminuir el volumen de cuentas incobrables.
- 2 Demostrar el efecto que produce la mercadería devuelta en la contabilidad y declaraciones tributarias de la empresa.
- 3 Examinar la planificación previa de ventas ejecutada en la actualidad e inconvenientes de los recaudadores al proceder al registro de los cobros.
- 4 Investigar los beneficios de los contratos legales en ventas para lograr con aquello que los clientes asuman con seriedad el crédito.
- 5 Identificar las ventajas de un manual de políticas crediticias y cobranzas que establezca parámetros para obtener un crédito solvente en la relación cliente-empresa.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de este tema nos demuestra la vulnerabilidad que poseen ciertas empresas en sistemas de gestión para el control de sus procesos, estos varían de acuerdo a la actividad que desarrollen. En el caso de Promodinastía S.A. se muestra un elevado índice de incobrabilidad de sus cuentas que la afectan de manera directa porque son el eje principal de la empresa debido a que del cobro de esta cartera se realizan las demás actividades empresariales como pago de personal, estudios de mercado, compra de inventarios, utilidades, etc. motivo por el cual es un problema que necesita de una decisión correctiva inmediata que permitan mejorar esta situación.

Para examinar el monto exacto de incobrabilidad se utilizarán técnicas contables y ratios financieros que permitan determinar el porcentaje que representa dentro de la empresa, cuanto afecta a la liquidez, flujos de efectivos y en general su repercusión en los Estados Financieros. Se realizarán entrevistas con los empleados y propietarios que reflejen las técnicas utilizadas por la empresa y las decisiones que se han ejecutado para disminuir esta situación. Una vez establecidos los parámetros que se requieren analizar desde la creación de la empresa hasta la actualidad se podrá empezar acciones de gestión que cumplan con el objetivo de este proyecto, comparando y midiendo los resultados obtenidos en el desarrollo del mismo.

En el presente trabajo se estudia la problemática de disminuir este alto índice de incertidumbre para el correcto funcionamiento del negocio y esto sería posible lograrlo implantando en la empresa política de crédito que garantice el cumplimiento del convenio crediticio establecido con el cliente al momento de realizar la venta. A su vez se pueden ajustar políticas de gestión que formen lineamientos a seguir por los empleados, mejorando de esta manera los procesos de venta, cobranza y administración. Por lo indicado, la implementación de un manual de políticas crediticias se torna indispensable para lograr eficiencia en los procesos de la empresa Promodinastía S.A.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes históricos

Tradicionalmente las empresas consideraban como objetivo primordial y esencial el mantener los costos de producción y distribución por un nivel bajo con el fin de obtener la mayor utilidad posible en la puesta de su producto en un mercado donde no existía un factor tan determinante como lo es la competencia que realice su mismo producto, monopolizando en muchas ocasiones el comercio con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

En la actualidad las empresas están implementando nuevos conceptos en su gestión de procesos tales como recursos humanos, económicos, financieros, desarrollando ideas y tomando decisiones innovadoras que ayudan a conquistar un mercado cada día más exigente en donde este nuevo modelo de gestión considera al cliente como la base de su organización.

Todos estos elementos se unen a la gestión empresarial, obligando a los negocios tradicionales a evolucionar para seguir existiendo en un mercado totalmente globalizado, impulsando a las empresas a crear y mantener un cambio que se mantendrá estable en un futuro. A los tradicionales objetivos empresariales en donde lo primordial consistía en mantener los costos de producción y distribución bajos se les suma las ventajas que se obtiene de la economía del conocimiento; la

adquisición de conocimientos y tecnologías que permita el desarrollo simultaneo de la relación cliente-empresa.

Los cambios surgidos por la globalización en las empresas a través del tiempo:

Cuadro1.La transición hacia una economía basada en el conocimiento

Características	Siglos XVII y XVIII	Siglos XIX y XX	Siglo XXI
Base de competencia	Factores de producción	Producción por máquinas	Basada en conocimiento
Modo de producto	Artesanal/ fábricas	Automático/ jerarquizado	Flexible /descentralizado
Alcance	Local/regional	Regional/nacional	Global
Clasificación industrial	Distinta y simple	Distinta pero múltiple	Difusa y diferente arquitectura ¹

Fuente: Efectos de la globalización
Autor: Marta Ramírez

A medida que pasa el tiempo las empresas también formaron parte del cambio que comienza con la gran revolución industrial de Inglaterra en la segunda mitad del siglo XVIII debido a la automatización de ciertos procesos que eran elaborados manualmente donde el trabajador se sintió desplazado por una máquina que ejercía las mismas funciones a costos más bajos y en menos tiempo. Pero dicha máquina no podría desempeñar sus funciones sin la operación o supervisión del talento humano, es por tal motivo que las empresas en conjunto con el personal aceptaron el reto del continuo cambio y mejoramiento de la tecnología, así como también de la capacidad de conocimiento del personal que labora dentro de la misma.

En Ecuador la implementación de modernos modelos de gestión en las empresas es un hecho; nuevas estrategias de mercado, captación de un mayor número de

¹RAMÍREZ, Marta Lucía: *Política Nacional para la productividad y competitividad*

clientes, atención a los recursos humanos, todos estos factores se convierten en los activos primordiales a considerar en sus procesos; del desempeño laboral de los mismos dependerá el cumplimiento de objetivos propuestos por la administración por lo tanto se deben gestionar sus actividades. La tecnología es una de las principales herramientas que ayudan a la modernización de la gestión; sistemas informáticos contables, el internet, firmas electrónicas, son elementos que han sido incluidos en los modelos tradicionales para optimizar los rendimientos empresariales.

Anteriormente no existía un medio que exprese los valores de los bienes, esta actividad era realizada a través del intercambio de productos denominado "Trueque". La aparición de la moneda data del año 680 y 560 A.C. en el pueblo de Lidia hoy Turquía con el fin de desplazar a la actividad de intercambio que se volvía dificultosa en la valorización de los productos. La moneda expresada en un papel tiene su comienzo en el occidente a finales del siglo XVI, esto dio la apertura de la generación capitalista en donde el hombre busca la manera de obtener dinero utilizando sus habilidades en el desempeño de una actividad laboral.

En la actualidad el dinero se ha convertido en el eje principal de la economía mundial, es la razón de existencia de las empresas, sustento de hogares, medio a través del cual se obtienen los bienes; en lo comercial la relación cliente-empresa es donde se pretende facilitar la venta de los productos de la empresa a los clientes ofreciendo créditos con facilidades de pagos.

La palabra crédito etimológicamente significa "Creer" y los negocios arriesgan todo incluido el patrimonio empresarial con tal de captar dichos clientes, asumiendo en ciertos casos pérdidas por incobrabilidad en un mundo donde lo fundamental en un negocio es mantenerse estable en el mercado.

En el ambiente que rodea a las organizaciones siempre ha existido el factor competencia el mismo que incide tanto como la globalización en el cambio continuo de los procesos que lo perfile en una mejor posición de liderazgo en el mercado y así garantizar su supervivencia. En esto se basa la reingeniería de los procesos, sin embargo la rapidez con la que en muchos casos se desea alcanzar estas nuevas metas se convierte en un riesgo de ejecución por la incertidumbre en los resultados

a obtener en un tiempo determinado que de no salir bien podría comprometer la estabilidad empresarial.

En la ciudad de Milagro el 62% de las empresas se dedican a la actividad comercial, estudio realizado en una base de 2066 negocios entre formales e informales ²en donde las ventas a crédito son el principal sistema de venta. La cartera o portafolio de clientes se refiere a las personas que son potenciales para adquirir un producto de la empresa; esta a su vez es compuesta por los clientes que son considerados potenciales para adquirir el producto a los cuales va dirigido toda estrategia con el fin de identificarlos. Una vez identificados se comienza las acciones de publicidad y promoción para conseguir su captación. Los clientes captados se convierten en parte del mercado de compras donde se aplican gestiones, ofreciéndole créditos con facilidades de pago con el objetivo de lograr la fidelización del cliente con la empresa.

La empresa objeto a estudio Promodinastía S.A. surgió en el año 2009 con bases de un sistema de venta que posee una empresa de joyas reconocida a nivel nacional donde laboraban anteriormente los propietarios, con un pequeño capital de inversión y la confianza de los proveedores se establece en la ciudadela Los Vergeles de la ciudad de Milagro con cinco trabajadores que realizaban todas las actividades para su funcionamiento. La empresa fue creciendo y apertura la primera sucursal en la ciudad de Guayaquil, contrata más trabajadores e incrementaron los clientes hasta llegar a un punto tal que era difícil controlar la gestión de los procesos en ambas partes, es aquí donde comienza la distribución de cargos a personas incapacitadas y así llevaron a la empresa a estancarse económicamente debido al elevado índice de incobrabilidad.

La empresa se encuentra ubicada en las calles Olmedo y Vargas torres de la ciudad de Milagro, posee una administración que está implementando varias gestiones en muchos procesos de la empresa pero no a este rubro tan importante en este tipo de negocios, por lo que necesita de un análisis profundo para su mejoramiento y así lograr la eficiencia y eficacia esperada.

²ESCOBAR Leonardo, MAYOR María, VERDESOTO Ingrid, *Ensayo del desarrollo comercial del cantón Milagro, 2010*.<http://www.slideshare.net/elmilagro/desarrollo-comercial-de-milagro-ensayo>

2.1.2 Antecedentes Referenciales

En lo que respecta a la gestión de procesos crediticios y recuperación de cartera se han elaborado muchos estudios similares, esto se debe a que se trata de solucionar los problemas en empresas que por lo general están en un proceso de crecimiento y de no ejecutar dichos cambios podría quedarse rezagada de la competencia. En el año 2007 el Lcdo. Jaime Suntaxi de la ciudad de Quito elaboró una tesis previa a la obtención del título profesional de licenciado en contabilidad y auditoría en donde se trata de implementar un sistema de control interno para el área de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de ahorro y crédito “San Juan de Cotogchoa”, en donde el autor destaca: “El crédito es la columna vertebral de la cooperativa, por cuanto es la unidad operativa generadora de los ingresos económicos; mientras más sean los negocios de crédito más ingresos se registran, claro está con la misma posibilidad de pérdida frente a una mala gestión de recuperación. Por tanto la falta de tecnología apropiada, estrategias, políticas, procedimientos de control interno para el área de crédito y cobranzas podrían derivarse en pérdidas para la cooperativa.”³

En el desarrollo de esta tesis se demuestran las falencias administrativas y se recomienda realizar un mayor monitoreo a las actividades crediticias, ejecutar capacitaciones a los trabajadores e implementar un módulo de cobranza separándolo como departamento independiente para realizar una correcta gestión del cumplimiento de los manuales crediticios realizados.

Otro estudio realizado en el año 2010 en la ciudad de Riobamba a los docentes de la ESPOCH nos demuestra la importancia del control interno en los procesos donde el autor concluye: Se supervisa al personal en las funciones con el fin de que las operaciones encomendadas se realicen de forma eficiente y se comuniquen oportunamente las deficiencias presentadas, las recomendaciones de auditoría son tomadas en cuenta y lo más importante son implementadas en el bien de la

³SUNTAXI, Jaime: *Desarrollo del sistema de control interno para el área de crédito y cobranzas en la cooperativa de ahorro y crédito san juan de Cotogchoa Ltda.*, Quito 2007.
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11374/1/33491_1.pdf

institución.⁴Se demuestra que el unico responsable del control interno es la Administración por lo cual debera de realizar una correcta supervisión para lograr los objetivos con eficacia.

Ambas tesis tratan de mejorar e implementar procesos de reestructuración a puntos especificos dentro de la administración. En el presente estudio como en las anteriores tesis el objetivo principal es lograr una correcta gestión a los procesos en especial a un rubro vital dentro de las organizaciones dedicadas a la venta de bienes como lo son las cuentas por cobrar clientes, en donde a través de políticas y mejoras se persigue disminuir el riesgo de recuperación de este rubro dentro de la empresa Promodinastía S.A.

2.1.3 Fundamentación científica

Origen de la contabilidad

A través de datos históricos en épocas romanas la contabilidad era practicada o llevada por la mayoría de ellos, pues nació por el intercambio comercial de bienes o mercancías. Con la contabilidad el hombre la empezó a utilizar porque surge la necesidad de llevar registros para conservar la información y mantener un control de las transacciones realizadas, se la considera de suma importancia porque permite controlar los recursos de la empresa y tener conocimiento si existe algún faltante, si se cobran a tiempo los créditos otorgados etc.

Según Oscar Sánchez, María Sotelo, y Martha Mota “La contabilidad es útil porque registra lo que pasa con los recursos de la empresa, propicia el control y brinda información de lo que posee, de lo que han aportado los dueños y los acreedores (lo que se adeuda) y los resultados (utilidades o pérdidas) que ha generado, etc. Por lo anterior la contabilidad es necesaria en todas las empresas, sin importar su actividad o tamaño.”⁵

⁴ LLERENA, Lorena: *Propuesta de Manuales Internos para el fondo complementario previsional cerrado de los docentes de la ESPOCH, Riobamba 2010*.dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/426/1/82T00049.pdf

⁵SÁNCHEZ Oscar, SOTELO María, y MOTA Martha: *Introducción a la Contaduría*, p. 18.

Crédito

El crédito es la entrega de bienes o servicios a personas o empresas, en la medida de que haya un compromiso de pago a realizarse a futuro o a un plazo previamente establecido. Y es muy importante ya que es utilizado como un instrumento eficaz que permite estimular la inversión y el consumo de las familias y empresas satisfaciendo sus necesidades. De igual manera por medio del crédito se puede contribuir al desarrollo de una economía.

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar simbolizan haberes obtenidos por empresas o personas ya sea por la venta a crédito de un bien o servicio mediante la emisión de una factura que en determinado momento se ejerce el derecho de recibir a cambio un efectivo. Esto es muy necesario que las empresas posean derechos sobre las cuentas por cobrar, lleven un buen control de las mismas, ya que de esta manera se podrá mostrar razonablemente una situación financiera sana de la entidad y evitar la irrecuperabilidad de la cuentas por cobrar.

Algunas de las formas de control que se pueden aplicar a las cuentas por cobrar podrían ser: llevar una tarjeta auxiliar por cada cuenta por cobrar, revisar periódicamente la antigüedad de los saldos, a fin de detectar remesas no registradas en cuentas equivocadas o próximas a vencer, elaborar estados de cuentas de cada cliente, evitando que nadie más que el encargo de cuentas tenga acceso, que un funcionario responsable apruebe los anticipos a empleados, cuentas de cobro dudoso dadas de baja, descuentos concedidos y créditos otorgados.⁶

Las cuentas por cobrar según su origen pueden ser clasificadas en:

- Cuentas por Cobrar Provenientes de ventas de bienes o servicios. Esta cuenta constituye aquellas deudas que los clientes adquieren con las empresas por la venta a crédito de bienes o servicios a un plazo determinado y respaldadas por una factura.

⁶GRANADOS PALACIOS, Rosa: *Contabilidad Intermedia*, p.78.

- Cuentas por Cobrar No provenientes de venta de bienes o servicios. Esta cuenta constituye aquellas deudas que los clientes adquieren con las empresas por la venta a crédito de bienes o servicios a un plazo determinado y respaldadas por una factura.

Cuentas incobrables.

Las cuentas incobrables son difíciles de cobrar o recuperar y por ende pasan a ser una pérdida. La causas por la que se generan en su mayoría son por ventas que se ejecutan a crédito, siendo respaldadas por facturas y registradas en las cuentas por cobrar, pues si estas facturas suelen ser imposibles de cobrar ya sea porque el cliente se cambió de domicilio, tiene problemas financieros o falleció, hay que trasladarlas a los gastos debido a que son incobrables y reflejan pérdidas para el negocio o la empresa. A menudo esto depende de los riesgos crediticios que los administradores están dispuestos aceptar.

La decisión de cuánto y cómo otorgar crédito, se deriva de la competencia porque influyen en que las empresas ofrecen créditos, esta decisión se basa en las consideraciones de costo beneficios, esto se refiere a que las empresas ofrecen créditos cuando las ganancias excedan el costo.⁷

Objetivo del Auditor sobre Cuentas incobrables.

El principal objetivo se basa en examinar los riesgos inherentes, entre ellos los de fraude, implicando la revisión el control interno de las cuentas por cobrar y de los ingresos, confirmando la existencia de cuentas por cobrar y la ocurrencia de las transacciones de ingresos, de esta manera se comprueba la integridad de las transacciones de las cuentas por cobrar y los ingresos, así mismo se determina si el cliente tiene derecho sobre las cuentas por cobrar registradas, verificando la veracidad administrativas de los registros y cédulas de soporte de las cuentas por cobrar y los ingresos.

⁷HORNGREN, Charles, SUNDEM, Gary y ELLIOTT, John: *Introducción a la contabilidad Financiera*, p.180, 181.

Auditoría de las Cuentas por cobrar

Los siguientes pasos son para indagar en las cuentas por cobrar:

- Examinar los riesgos inherentes, entre ellos los de fraude.
- Examinar el control internos de las cuentas por cobrar, de los documentos por cobrar y de los riesgos.
- Conocer el control interno de las partidas.
- Evaluar el riesgo de control interno y diseñar más pruebas de controles y sustantivas para las cuentas por cobrar.
- Aplicar pruebas de controles a aquellos que el auditor planea incluir a fin de respaldar la evaluación del nivel planeado de riesgo de control.
- Reevaluar los riesgos de control y modificar las pruebas sustantivas aplicadas a las cuentas por cobrar.
- Aplicar pruebas sustantivas a las cuentas por cobrar y otros ingresos.⁸

Control interno

Es un instrumento que permite establecer las acciones para evaluar o monitorear operaciones realizadas dentro la de la organización. El control interno se basa en planes estratégicos de organización, coordinación y planeación con la finalidad de guiar las metas propuestas por la organización y a su vez se generan datos confiables, reales que salvaguarden el patrimonio de la institución. El control interno es una herramienta muy importante para lograr eficiencia y eficacia del trabajo realizado en el interior de la organización, permitiendo dirigir de una manera acertada el desempeño y rentabilidad de las operaciones de la organización. Los objetivos que se pondera dentro del control interno son: cumplir leyes y reglamentos internos y gubernamentales, proteger el patrimonio de la organización, implementar mejoras de calidad administrativas en la organización y mantener bajo control los niveles operativos de la institución.

En esencia el control interno consiste en crear un sistema de comprobaciones y balances que garantice que todas las actividades de una compañía son compatibles con sus objetivos y tienen la aprobación general de la alta gerencia. En un sentido

⁸WHITTINGTON, Ray y PANY, Kurt: *Principios de Auditoría*, p. 378, 386.

amplio se refiriere al control administrativo y al contable: Los controles administrativos incluyen métodos y procedimientos que facilitan la planeación de la administración y control de operaciones: los controles contables abarcan los métodos y procedimiento que facilitan la planeación administrativas y el control de las operaciones.

Manuales de procesos

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. En este documento se contiene la información valida, clasificada y segmentada por departamento de la organización. En los manuales están plasmados la forma de la organización y que quieren lograr. Un manual es un documento formal que rige dentro de los procesos de una empresa en el desarrollo, comunicación y coordinación de las actividades ejecutadas por los empleados con responsabilidades específicas, ofreciendo muchas ventajas dentro de la ejecución de procesos administrativos tales como: lograr mantener un plan estable dentro de las organizaciones, que sirve como guía en la preparación del personal nuevo a incorporarse en la actividad a ejecutar, estableciendo responsabilidades en cada uno de los puestos de trabajo y su interrelación con las demás para la secuencia de las actividades, pudiendo lograr una mayor coordinación y coherencia de las actividades empresariales evitando duplicaciones, donde se implante el orden jerárquico a seguir en la solución de problemas.

A si mismo los manuales administrativos tienen ciertas limitaciones que a pesar de existir no le resta importancia en la aplicación dentro de las empresas, las cuales son:

1. Se considera que su implementación genera costos muy elevados.
2. Estricta regularización y temor a los controles por parte de los empleados de la empresa.
3. Necesitan de una constante actualización de su contenido para lograr efectividad.
4. Difícil aceptación de los empleados que prefieren mantener informalidad en los procesos.

Con los controles implantados en los procesos administrativos a través de manuales de funciones tienen como objetivo corregir los errores o posibles irregularidades y prevenir las mismas en un futuro. Los manuales se clasifican de la siguiente manera:

- Manual de Organización. Menciona sobre la organización formal, para cada puesto de trabajo, así como sus funciones, obligaciones y autoridad.
- Manual de Políticas. Este manual contiene de qué manera se regirán el mayor rango jerárquico en la organización en la toma de decisiones.
- Manual de procedimientos y normas. Proporciona de detalles de los procedimientos administrativos cumplidos o por cumplir por los empleados de la organización.
- Manual del especialista. Posee indicadores netamente establecidos a un tipo de oficio o actividad, buscando orientar a los empleados a que cumplan funciones iguales
- Manual del empleado. Esta contiene información de sumo interés para los trabajadores, que corresponde a información sobre la organización donde puede tener los planes, estrategias y el objetivo a alcanzar.

2.1.4 Fundamentación Empresarial

Para cualquier empresa lo ideal siempre será cobrar sus ventas al contado, sin embargo, la dinámica actual del mercado hace que en muchos casos haya que ofrecer aplazamientos de pago a los clientes. Estos aplazamientos pueden incluir el pago diferido en el tiempo de una factura por su importe total o bien un fraccionamiento de la misma en varias cuotas. Cualquiera que sea el caso, la empresa está concediendo un préstamo a su cliente, y este aspecto ha de ser analizado minuciosamente por la empresa, tanto en cuanto a la rentabilidad de dicho préstamo como al riesgo que se incurre.

Uno de los grandes problemas que están sufriendo las empresas españolas es el impago de esas facturas no cobradas al contado, normalmente por no tener una adecuada política de crédito a clientes. Por lo tanto, es esencial gestionar adecuadamente las cuentas a cobrar para analizar las necesidades financieras futuras de la empresa para estar preparados para buscar financiación en caso de retrasos significativos en los pagos.

En la mayoría de las empresas, el crédito a los clientes es fundamental para apoyar la comercialización y crecimiento de la empresa, y es igual de importante tener la política bien definida.

La política de créditos debe incluir:

- **Días de diferimiento de pago:** la empresa debe tener especificados los vencimientos máximos en los que cobrar una factura: 30, 60 o 90 días fecha factura, que son los diferimientos más habituales.

Política de crédito: deben establecerse unas normas claras sobre el grado de solvencia o capacidad financiera mínima del cliente. Si no llega a dicho nivel exigido, no se le proporcionará el crédito solicitado. Así mismo, debe establecerse un límite máximo de crédito a cada cliente, que nunca debe ser rebasado.

- **Política de cobro:** hay que tener claros los procedimientos a seguir en caso de impagos, tanto los pasos internos (que lleve la empresa personalmente) como los externalizados a empresas de recobro especializadas (en caso de contratarse o ser necesarias).
- **Política de descuentos:** Una buena forma de acelerar el ciclo de cobro es ofrecer a los clientes descuentos por pronto pago o por pago al contado. Obviamente, este descuento debe estar consensuado y estudiado para que no suponga una merma importante del margen de la venta⁹

En el ámbito tributario sociedades establecidas y constituidas en el país sean nacionales o extranjeras que obtengan ingresos gravados, estarán sujetas a la tarifa impositiva del veinte y tres por ciento (23%) sobre su base imponible. Las Sociedades que deciden reinviertan sus utilidades dentro del territorio nacional obtienen rebaja de 10 puntos porcentuales de la tarifa del Impuesto a la Renta sobre el monto reinvertido en activos que produzcan.

⁹ DE LA CRUZ, Juan Antonio: *Política de crédito de la empresa*, <http://www.infoempresas.com/lapoliticas-credito-en-la-empresa>

2.2 MARCO LEGAL

Concepto, características, nombre y domicilio

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

De la fundación de la compañía

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Art. 149.- Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.

1. El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
2. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. Su denominación y duración;
5. El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
7. El domicilio de la compañía;
8. La forma de administración y las facultades de los administradores;
9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
10. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
11. Las normas de reparto de utilidades;
12. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
13. La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Art. 151.- Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución. La Superintendencia la aprobará, si se hubieren cumplido todos los requisitos legales y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación.

La resolución en que se niegue la aprobación para la constitución de una compañía anónima debe ser motivada y de ella se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal

Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.¹⁰

Obligaciones Tributarias

a. Obtener el RUC. El Registro Único de Contribuyentes, conocido por sus siglas como RUC, corresponde a la identificación de los contribuyentes que realizan una actividad económica lícita, por lo tanto, todas las sociedades, nacionales o extranjeras, que inicien una actividad económica o dispongan de bienes o derechos por los que tengan que tributar, tienen la obligación de acercarse inmediatamente a las oficinas del SRI para obtener su número de RUC, presentando los requisitos para cada caso.

El RUC contiene una estructura que es validada por los sistemas del SRI y de otras entidades que utilizan este número para diferentes procesos. Si existen cambios en la información otorgada en la inscripción al RUC, deberá acercarse a actualizar su registro en un plazo no mayor a 30 días, presentando los requisitos según el caso. De igual forma, si la sociedad cesa sus actividades, deberá informarse al SRI en un plazo no mayor a 30 días, presentando los requisitos según el caso.

b. Presentar Declaraciones. Las Sociedades deben presentar las siguientes declaraciones de impuestos a través del Internet en el Sistema de Declaraciones o en ventanillas del Sistema Financiero. Estas deberán efectuarse en forma consolidada independientemente del número de sucursales, agencias o establecimientos que posea:

Declaración de Impuesto al valor agregado (IVA): Se debe realizar mensualmente, en el Formulario 104, inclusive cuando en uno o varios períodos no se haya registrado venta de bienes o prestación de servicios, no se hayan producido adquisiciones o no se hayan efectuado retenciones en la fuente por dicho impuesto. En una sola declaración por periodo se establece el IVA sea como agente de Retención o de Percepción.

¹⁰ LEY DE COMPAÑIAS DEL ECUADOR, www.supercias.gob.ec/visorPDF.php .supercias.gob.ec/visorPDF.

Declaración del Impuesto a la Renta: La declaración del Impuesto a la Renta se debe realizar cada año en el Formulario 101, consignando los valores correspondientes en los campos relativos al Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y conciliación tributaria.

Art. 1.- Cuantificación de los ingresos.- Para efectos de la aplicación de la ley, los ingresos obtenidos a título gratuito o a título oneroso, tanto de fuente ecuatoriana como los obtenidos en el exterior por personas naturales residentes en el país o por sociedades, se registrarán por el precio del bien transferido o del servicio prestado o por el valor bruto de los ingresos generados por rendimientos financieros o inversiones en sociedades. En el caso de ingresos en especie o servicios, su valor se determinará sobre la base del valor de mercado del bien o del servicio recibido. La Administración Tributaria podrá establecer ajustes como resultado de la aplicación de los principios del sistema de precios de transferencia establecidos en la ley, este reglamento y las resoluciones que se dicten para el efecto.¹¹

Pago del Anticipo del Impuesto a la Renta: Se deberá pagar en el Formulario 106 de ser el caso. Para mayor información verificar el cálculo del anticipo en el Art. 41 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta: Se debe realizar mensualmente en el Formulario 103, aun cuando no se hubiesen efectuado retenciones durante uno o varios períodos mensuales. Las sociedades son agentes de retención, razón por la cual se encuentran obligadas a llevar registros contables por las retenciones en la fuente realizadas y de los pagos por tales retenciones, adicionalmente debe mantener un archivo cronológico de los comprobantes de retención emitidos y de las respectivas declaraciones.

Declaración del Impuesto a los Consumos Especiales: Únicamente las sociedades que transfieran bienes o presten servicios gravados con este impuesto deberán presentar esta declaración mensualmente en el Formulario 105, aun cuando no se hayan generado transacciones durante uno o varios períodos mensuales.

¹¹ Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador,
<http://www.slideshare.net/americanlawecuador/reglamento-a-ley-de-rgimen-tributario-al-27-feb2012>

c. Presentar Anexos. Los anexos corresponden a la información detallada de las operaciones que realiza el contribuyente y que están obligados a presentar mediante Internet en el Sistema de Declaraciones, en el periodo indicado conforme al noveno dígito del RUC.

Anexo de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por otros conceptos (REOC). Es un reporte mensual de información relativa de compras y retenciones en la fuente, y deberá ser presentado a mes subsiguiente.

Anexo Transaccional Simplificado (ATS). Es un reporte mensual de la información relativa a compras, ventas, exportaciones, comprobantes anulados y retenciones en general, y deberá ser presentado a mes subsiguiente. Presentarán obligatoriamente este anexo las sociedades catalogadas como especiales o que tengan una autorización de auto impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.

La presentación del anexo ATS reemplaza la obligación del anexo REOC.

Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP). Corresponde a la información relativa a las retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta realizadas a sus empleados bajo relación de dependencia por concepto de sus remuneraciones en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre.

Deberá ser presentado una vez al año en el mes de febrero.

Anexo de ICE. Corresponde al informe de cantidad de ventas por cada uno de los productos o servicios por marcas y presentaciones. Deberá ser presentado a mes subsiguiente, excepto cuando no haya tenido movimientos durante uno o varios períodos mensuales. Estos contribuyentes deberán presentar adicionalmente un reporte de precios de venta al público de cada producto que se va a comercializar, así como cada vez que exista un cambio de PVP¹².

¹² SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS DEL ECUADOR, <http://www.sri.gob.ec/web/guest/136@public>.

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- Se establece un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.

Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.- Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 40.- Derechos exclusivos del trabajador.- El empleador no podrá hacer efectivas las obligaciones contraídas por el trabajador en los contratos que, debiendo haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el trabajador sí podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos.

Seguridad Social y Jubilación Patronal

El empleador está obligado a afiliar a sus empleados o trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Para el efecto deberá presentar un aviso de entrada al IESS en el formulario proporcionado por esta institución. El empleador contribuye con aproximadamente el 12.15% y el empleado con aproximadamente el 9.35% del sueldo o salario mensual¹³

¹³ CODIGO DE TRABAJO DEL ECUADOR, <http://www.slideshare.net/genicam/codigo-de-trabajo-10114512>

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Amortización.

Medida proporcional de una cuenta intangible que es asumida como gasto durante un periodo, este monto de amortización periódica será fijado por la ley tributaria y fiscal sujeta en el país donde se realice dicha acción.

Auditoría de Gestión

Es un examen crítico, analítico y sistemático que se desarrolla específicamente en áreas de control operacional para evaluar el grado de confiabilidad de los mismos y el nivel de eficiencia y eficacia de los recursos y objetivos propuestos por la administración en un determinado periodo.

Crédito

El crédito es la entrega de bienes o servicios a personas o empresas, en la medida de que haya un compromiso de pago a realizarse a futuro o a un plazo previamente establecido. Es un instrumento eficaz que permite estimular la inversión y el consumo de las familias y empresas satisfaciendo sus necesidades. De igual manera por medio del crédito se puede contribuir al desarrollo de una economía.

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar simbolizan haberes obtenidos por empresas o personas a beneficio de un tercero, ya sea por la venta a crédito de un bien o servicio mediante la emisión de una factura que en determinado momento se ejerce el derecho de recibir a cambio un efectivo.

Cuentas incobrables.

Las cuentas incobrables o cuentas malas son aquellas que se tornan difíciles de cobrar o recuperar y por ende pasan a ser una pérdida. Por lo general la mayoría de las ventas se ejecutan a crédito, siendo respaldadas por facturas y registradas en las cuentas por cobrar, pues si estas facturas suelen ser imposibles de cobrar ya sea porque el cliente se cambió de domicilio, tiene problemas económicos o se murió, hay que trasladarlas a los gastos debido a que son incobrables y reflejan pérdidas para el negocio o la empresa.

Eficacia

Lograr el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos por un ente en un periodo determinado.

Eficiencia

Optimizar el uso de los recursos con los que cuenta determinada empresa para el cumplimiento de los objetivos.

Gestión

Gestión se deriva del latín gestio-gestioninis que significa ejecutar, lograr un hecho con medios correctos; la acción de gestionar permite que se cumpla con un proceso determinado en forma sistematizada.

Gestión de procesos

La gestión de procesos es la forma de administrar la organización en base a los procesos que esta genere.

Kárdex

Es un método de almacenamiento de información por lotes de productos o servicios que facilita su ubicación y ordenamiento.

Procesos

La palabra proceso se deriva del latín processus que significa progreso o avance; se puede definir como un conjunto de actividades que se interrelacionan entre sí para lograr un fin en común y que son aplicadas como actividades de control.

Buró de crédito

Es un sitio donde se recopila toda la información crediticia de una persona, en este historial se podrá observar el nivel de endeudamiento, puntualidad y atrasos en pagos. Antes era más conocido como central de riesgo en donde te clasificaban por letra de acuerdo a tu nivel de pagos en créditos pero mediante resolución de la junta bancaria del Ecuador el 21 de Diciembre del 2011 no es posible dicha clasificación.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

La obsolescencia de las políticas empresariales actuales tanto como la falta de un manual de políticas crediticias establecidas con formalidad, influyen en el rendimiento operativo de la empresa Promodinastía S.A. en el año 2012.

2.4.2 Hipótesis Particulares

1. El poco análisis en la capacidad de pago de los clientes al realizar la venta provoca la incobrabilidad de la cartera.
2. Las devoluciones por parte de los clientes al poco tiempo de realizada la venta incide en el aumento de los gastos empresariales y tributarios asumidos en su totalidad.
3. El deficiente control administrativo desde la realización de la venta provoca la descoordinación y faltantes en cobranzas de los recaudadores.
4. La carencia de un documento de respaldo incide en la acción de reclamos legales por incumplimiento.
5. La falta de un manual de políticas de crédito afecta la eficacia y eficiencia de las operaciones en la empresa.

2.4.3 Declaración de las Variables

Cuadro 2. Declaración de las Variables

Hipótesis General	
Variable Independiente	Políticas de cobranzas.
Variable Dependiente	El rendimiento operativo de la Empresa Promodinastía S.A.
Hipótesis Específica 1	
Variable Independiente	Análisis de la capacidad de pago del cliente.
Variable Dependiente	Recuperación de la cartera clientes
Hipótesis Específica 2	
Variable Independiente	Devoluciones en venta
Variable Dependiente	Gastos empresariales y declaraciones tributarias
Hipótesis Específica 3	
Variable Independiente	Control administrativo
Variable Dependiente	Efectividad en recaudación
Hipótesis Específica 4	
Variable Independiente	Documentos legales de respaldo
Variable Dependiente	Procesos legales por incumplimiento
Hipótesis Específica 5	
Variable Independiente	Manual de políticas crediticias
Variable Dependiente	Eficacia y eficiencia en las operaciones empresariales

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

2.4.4 Operacionalización de las Variables

Cuadro 3. Operacionalización de las Variables

Hipótesis General		
VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADOR
VARIABLE INDEPENDIENTE. Políticas de cobranzas.	Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de actividades • Desempeño laboral • Control interno
VARIABLE DEPENDIENTE. El rendimiento operativo de la Empresa Promodinastía S.A.	Resumen económico de las actividades empresariales en un periodo determinado.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de metas • Desempeño laboral • Estados financieros
Hipótesis específica 1		
VARIABLE INDEPENDIENTE. Análisis de la capacidad de pago de los clientes.	Recopilación y estudio de la información crediticia de una persona para determinar si se encuentra apto para el pago del crédito con la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Central de riesgo • Medios de ingresos económicos.
VARIABLE DEPENDIENTE. Recuperación de la cartera clientes	Conjunto de personas sujetas a una obligación con un tercero cuyos derechos terminan con la cancelación total de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> • Ratios financieros • Alta circulación de cuentas por cobrar • Incremento o no de ingresos

Hipótesis específica 2

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADOR
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE.</p> <p>Devoluciones en venta</p>	<p>Mercadería devuelta a la empresa por incumplimiento del acuerdo en venta establecido previamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de este rubro • Bajos ingresos • Mercadería en mal estado
<p>VARIABLE DEPENDIENTE.</p> <p>Gastos empresariales y declaraciones tributarias</p>	<p>Valores asumidos por la empresa para la puesta en marcha de la actividad de un determinado negocio con el fin de obtener una utilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos elevados • Declaraciones tributarias cambiantes • Trámites por devolución de impuestos.

Hipótesis específica 3

<p>VARIABLE INDEPENDIENTE.</p> <p>Control administrativo</p>	<p>Es el proceso de a través del cual se evalúa el cumplimiento de las políticas y objetivos establecidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planes estratégicos • Incremento de la recuperabilidad de cuentas por cobrar • Recaudación diaria • Comisiones pagadas a recaudadores • Decremento de Faltantes en recaudación
<p>VARIABLE DEPENDIENTE.</p> <p>Efectividad en cobranza</p>	<p>Cumplir metas establecidas por una empresa en el sistema de recaudación a clientes, según pagos establecidos anteriormente.</p>	

Hipótesis específica 4

VARIABLE INDEPENDIENTE.

Documentos de respaldo

Papeles que nos permiten proteger y aseverar información que se considera importante

- Recuperabilidad de cartera
- Leyes crediticias internas
- Seriedad en acuerdo crediticio

VARIABLE DEPENDIENTE.

Procesos legales

Desarrollo juicios por medio leyes establecidas en cada país

- Leyes penales
- Procesos Judiciales
- Recuperación total o parcial de la deuda.

Hipótesis específica 5

VARIABLE INDEPENDIENTE.

Manual de políticas crediticias

Documento que contiene la descripción de actividades a realizar en un puesto de trabajo.

- Planificación organizacional
- Necesidades y expectativas empresariales
- Evaluaciones periódicas

VARIABLE DEPENDIENTE.

Eficacia y eficiencia en las operaciones empresariales

La eficacia es el logro de los objetivos propuesto. La eficiencia en cambio es la optimización de recursos con que cuanta la empresa para el logro de dichos objetivos.

- Nivel de ventas
- Nivel de cobranzas
- Tiempo de entrega de reportes

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación será:

Aplicada.- Es orientada a la implementación de políticas y estrategias de crédito, este tipo de implementación se la utiliza cuando se identifica el problema de la incobrabilidad de la cartera cliente, permitiendo tomar medidas correctivas.

Explicativa.- Este tipo de investigación permite establecer las causas-efectos de determinado hecho o fenómeno en estudio, explica el por qué suceden e intenta encontrar las causas del mismo. Los estudios explicativos se los aplican en la búsqueda de las causas y efectos en la incobrabilidad de la cartera-cliente.

Bibliográfica.- También conocida como documental, provienen de una indagación realizada por otro investigador. Esta permite fundamentar el proyecto mediante el uso de fuentes secundarias como: libros, revistas, Internet, etc. para obtener información sobre todo lo referente a la incobrabilidad de carteras.

De Campo.- Es el proceso que permite estudiar los eventos presentados, en el sitio donde se encuentra el objeto de estudio, permitiendo diagnosticar necesidades y problemas, con el fin de aplicar los conocimientos.

Se aplica la investigación de campo al momento de realizar las encuestas, de forma directa, con el objeto de estudio.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

Se ha considerado como población a los trabajadores de la empresa Promodinastía S.A., los cuales conocen los movimientos de la empresa, caracterizados por trabajos en común. También los clientes de la empresa hacen parte de esta población en la realización de este estudio porque a través de ellos sabremos los motivos causantes de la problemática.

3.2.2 Delimitación de la población

Se delimitó como población para realizar la presente investigación a todos los trabajadores y clientes de las diferentes sucursales de la empresa Promodinastía S.A. que son un total de 150 empleados y 1204 clientes.

3.2.3 Tipo de muestra

El tipo de muestra que se utiliza en la investigación es la no probabilística, y estratificada por departamento de ventas, cobranza y administración en lo que respecta a trabajadores y clientes de la matriz y sucursales de la empresa.

3.2.4 Tamaño de la muestra

En la presente investigación se ha tomado datos de acuerdo a los empleados que pertenecen a la empresa en el año 2012, pudiendo ser determinas por las planillas del seguro social (IESS) de 3 meses; Septiembre, Octubre y Noviembre, divididos por departamentos de cobranza, ventas y administración.

Para el cálculo del tamaño de la muestra cuando la población es finita, se aplica la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

p = Posibilidad de que ocurra un evento, p= 0,5

q = Posibilidad de no ocurrencia de un evento q= 0,5

E =Error, se considera el 5%; E= 0,05

Z = Nivel de confianza, que para el 95%, Z= 1,96

Muestra 1: Trabajadores de la empresa

$$n = \frac{(150)(0,5)(0,5)}{\frac{(150-1)0,05^2}{1,96^2} + (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{37,50}{\frac{(150-1) 0,0025}{3,8414} + 0,25}$$

$$n = \frac{37,50}{\frac{(149) 0,0025}{3,8414} + 0,25}$$

$$n = \frac{37,50}{\frac{0,3725}{3,8416} + 0,25}$$

$$n = \frac{37,50}{0,357273011 + 0,25}$$

$$n = \frac{37,50}{0,6072733011}$$

$$n = 61,75146815$$

$$n = 62$$

En conclusión, se puede decir que el tamaño mínimo de la muestra para hacer la investigación, es de 62 empleados de la empresa.

Cuadro no. 4 Distribución del personal para la encuesta

Cargo	Población total	Porcentaje	Muestra
Administración	32	21,33%	13
Recaudación	50	33,33%	21
Vendedores	68	45,33%	28
Totales	150	100,00%	62

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Muestra 2: Clientes de la empresa

Los clientes han sido determinados por las ventas realizadas en 3 meses en el año 2012: Septiembre, Octubre y Noviembre.

$$n = \frac{(1204)(0,5)(0,5)}{\frac{(1204-1)0,05^2}{1,96^2} + (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{301}{\frac{(1204-1)0,0025}{3,8414} + 0,25}$$

$$n = \frac{301}{\frac{(1203)0,0025}{3,8414} + 0,25}$$

$$n = \frac{301}{\frac{3,0075}{3,8416} + 0,25}$$

$$n = \frac{301}{0.7828769262807164 + 0,25}$$

$$n = \frac{301}{1.032876926280716}$$

$$n = 291,4190377$$

$$n = 291$$

La encuesta para clientes de la empresa debe ser realizada con una muestra mínima a 291 personas.

Cuadro no. 5 Distribución de clientes para la encuesta

Locales	Clientes	Porcentajes	Muestra
Milagro	317	26,33%	77
Quevedo	103	8,55%	25
Santo Domingo	79	6,56%	19
Machala	175	14,53%	42
Esmeraldas	250	20,76%	60
Libertad	80	6,64%	19
Portoviejo	200	16,61%	48
Totales	1204	100,00%	291

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

3.2.5 Proceso de selección

El tipo de muestreo no probabilística, seleccionando un número de empleados de la empresa Promodinastía S.A. Mediante la aplicación de la fórmula cuando la población es finita y se conoce con certeza su tamaño, se obtuvo una muestra de n= 62 del total de personas que laboran en la empresa distribuidos en personal administrativo, recaudación y ventas.

La muestra para clientes también fue elaborada con este método en el cual se obtuvo una muestra de n=291 compuesta por clientes de la empresa tanto de la matriz como de sus sucursales a nivel nacional.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos teóricos

Inducción

Se refiere a las ideas proyectadas que vas acorde con los hechos particulares o informaciones específicas. Puesto que la inducción aplica al momento de realizar los cobros.

Deducción.

“Es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares”¹⁴. Al aceptar la propuesta planteada mediante la ayuda de la información obtenida se puede verificar la hipótesis planteada para aumentar la recuperación de cartera y eficiencia laboral de la empresa Promodinastía S.A.

Método lógico:

Este método se lo aplica para establecer la aceptación del producto, mediante aplicaciones técnicas mercantiles.

Método Científico:

Se debe considerar la formulación del problema, así como hipótesis y la investigación, para aseverar los datos que permita dar con los resultados efectivos para la investigación.

Análisis-síntesis

El análisis son pensamientos que facilita descomponer mentalmente partes y cualidades. La síntesis consiste en la unión partes o elementos dispersos que forman un todo en base a los resultados analizados.

Este procedimiento se lo utiliza una vez realizada la encuesta, al procesar la información previamente obtenida, permitiendo interpretar minuciosamente los resultados.

¹⁴ROJAS, Raúl. *El proceso de la Investigación Científica*, p. 86

3.3.2 Métodos empíricos

Método Estadístico

Este método proporciona que la información recopilada sea segura, donde se podrá realizar un análisis exhaustivo. Y esto podrá ser posible gracias a la encuesta que se va a realizar.

3.3.3 Técnicas de investigación

La encuesta

La encuesta es un instrumento de investigación que permite extraer información utilizando pregunta previamente elaboradas. En este caso se aplica a los trabajadores y clientes de la empresa.

3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

La presente investigación se la realizó a través de la recolección de datos obtenidos de encuestas y luego se procedió a tabular toda la información recopilada, presentando los resultados en gráfico de barras, tomando en consideración datos de suma importancia para el proyecto.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El tipo de investigación de campo planteada en el capítulo anterior se produjo con datos proporcionados por el personal que labora en relación de dependencia de la empresa Promodinastía S.A. reunidos en el cobro de sus sueldos con el fin de optimizar los procedimientos de este estudio a través de un cuestionario formulado con diez preguntas que permiten analizar las causas que originan la problemática dentro de la empresa.

También se realizó encuestas a una muestra de los clientes de la empresa que son el punto de partida de las operaciones empresariales y conocedores de la causa de muchos problemas. Con el desarrollo de este cuestionario se pretende evidenciar las falencias de la empresa de manera tangible y medible para establecer con claridad el nivel de impacto dentro de la organización.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Los cuadros y gráficos utilizados en el desarrollo de este estudio contienen las frecuencias relativas simples (porcentaje de ocurrencia) obtenidas como respuestas a los dos cuestionarios, estructurados en base a las muestras involucradas.

Cuestionario a empleados que laboran en la empresa Promodinastía S.A.

Pregunta 1

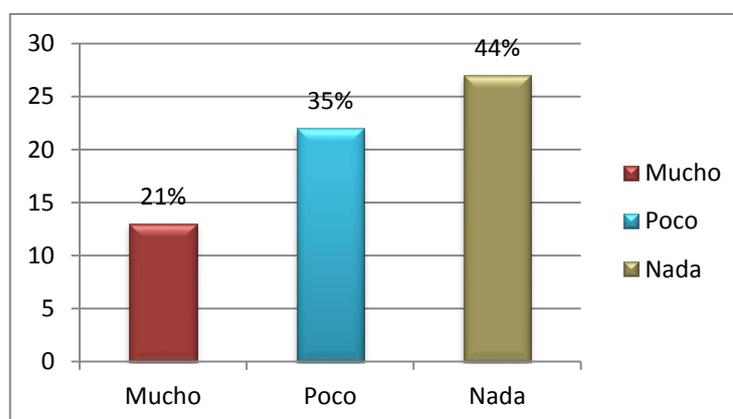
¿Conoce usted los objetivos, misión y visión de la empresa Promodinastía S.A.?

Cuadro 6. Conocimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa Promodinastía S.A

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Mucho	13	21%
Poco	22	35%
Nada	27	44%
Totales	62	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 1. Conocimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa Promodinastía S.A



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

Dentro de lo que corresponde en el conocimiento de la misión, visión y objetivos que se imponen dentro de la empresa por parte de los empleados los resultados indican que tan solo el 21% de la muestra conoce estos puntos de vital importancia para la organización, el 35% posee un limitado conocimiento y el 44% no tiene indicios de lo que persigue la empresa lo que demuestra las falencias de la administración en la definición, publicación y aplicación de los mismos.

Pregunta 2

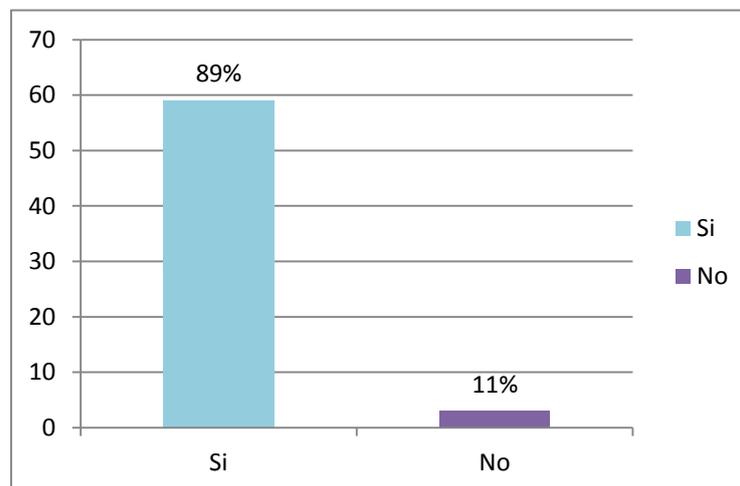
¿Sabe usted el orden jerárquico implementado en la empresa?

Cuadro 7. Orden jerárquico implementado en la empresa

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Sí	55	89%
No	7	11%
Totales	62	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 2. Orden jerárquico implementado en la empresa



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

El 89% de la muestra tiene conocimiento del orden jerárquico que funciona dentro de la empresa, mientras que el 11% no conoce del mismo, esto nos indica que el lineamiento establecido desde la creación de la empresa con sus debidas modificaciones a través del tiempo está en marcha dentro de las funciones desempeñadas por cada uno de los trabajadores. El 11% que no conoce del orden jerárquico podría corresponder al personal que tiene laborando menos de 30 días dentro de la empresa.

Pregunta 3

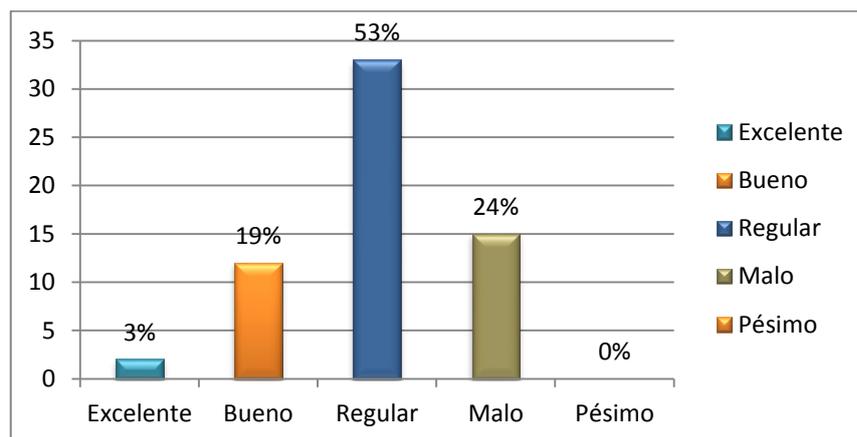
¿Cómo considera usted al actual sistema de políticas implementado por la empresa?

Cuadro 8. Sistema de políticas implementado por la empresa

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Excelente	2	3%
Bueno	12	19%
Regular	33	53%
Malo	15	24%
Pésimo	0	0%
Totales	62	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 3. Sistema de políticas implementadas por la empresa



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

El rango dominante en esta respuesta se encuentra entre regular y malo ocupando el 53% y el 24% respectivamente del total de la muestra, el 19% piensa lo contrario indicando a las políticas como buenas y tan solo el 3% encasilla su respuesta en excelente, considerando que las políticas implementadas en la actualidad cumplen las condiciones que benefician al negocio. Estos porcentajes son alarmantes para el correcto desarrollo de una administración debido a que el propio personal que labora en la empresa no está de acuerdo con las políticas actuales.

Pregunta 4

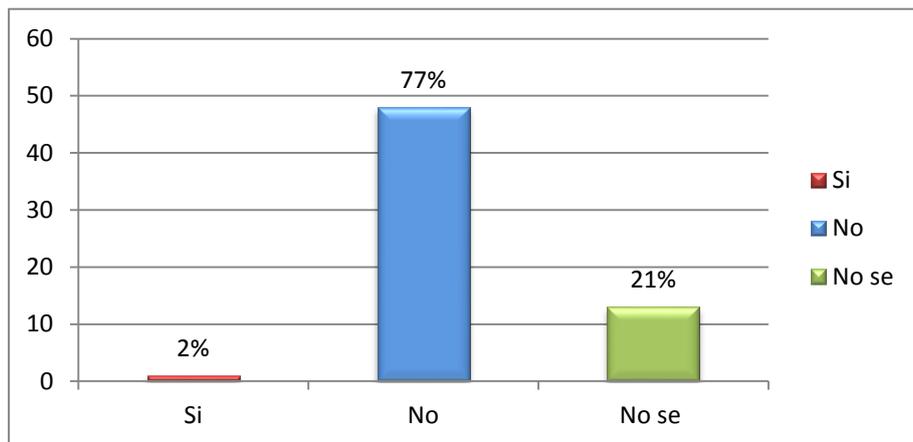
¿Las funciones que usted realiza como recaudador, vendedor o administración tanto como las políticas vigentes en la empresa para aplicar un crédito se encuentran establecidas y delineadas en un manual de políticas formal?

Cuadro 9. Funciones establecidas en un manual de políticas crediticias.

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Sí	1	2%
No	48	77%
No se	13	21%
Totales	62	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 4. Funciones establecidas en un manual de políticas crediticias.



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

Las respuestas enmarcadas en esta pregunta demuestran la total falencia de la administración en la creación, difusión y aplicación de políticas para ofrecer un crédito así como para realizar un seguimiento hasta conseguir el cumplimiento de las mismas, ya que el 77% acepta no tener manuales de procesos que delimiten sus tareas y alcance de la responsabilidad asumida, el 21% indica que no tiene conocimiento de tales, solo el 2% respondió que sí existe tal vez por el mismo desconocimiento del tema lo que ratifica la problemática establecida en este estudio.

Pregunta5.

¿Cuál de los siguientes motivos considera usted que debe atribuirse el elevado índice de devoluciones de ventas en la empresa?

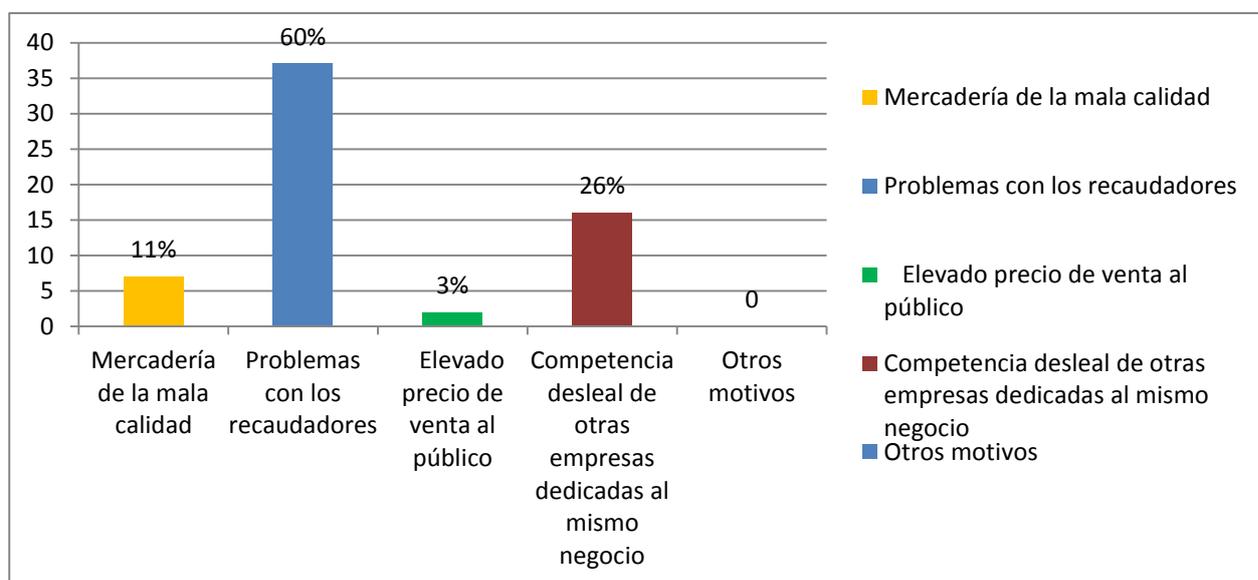
Cuadro 10. Principales motivos de las devoluciones de ventas

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Mercadería de la mala calidad	7	11%
Problemas con los recaudadores	37	60%
Elevado precio de venta al público	2	3%
Competencia desleal de otras empresas dedicadas al mismo negocio	16	26%
Otros motivos	0	0%
Totales	62	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 5. Principales motivos de las devoluciones de ventas.



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los 62 empleados de la empresa muestran que el 34% considera que el motivo de las devoluciones se debe al elevado precio de venta al público de la mercadería, el 31% considera que es por la mala gestión de los recaudadores, un 24% incluye a la competencia de otras

empresas con el mismo sistema de ventas entre los motivos de las devoluciones, mientras que el 11% opina que las devoluciones son por la mercadería de mala calidad, lo que muestra las fallas de la empresa para realizar ventas efectivas.

Pregunta 6

¿Cuál de los siguientes motivos considera usted que se deba el alto porcentaje de incobrabilidad de las ventas realizadas a crédito?

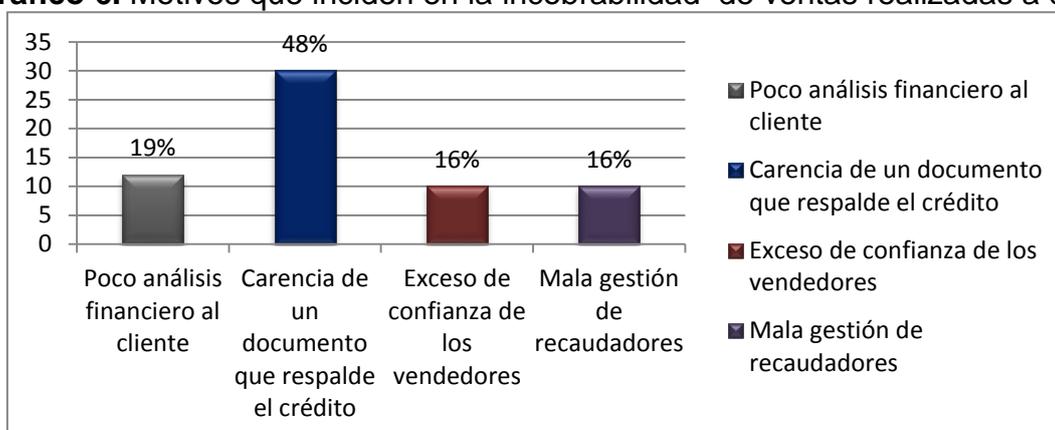
Cuadro 11. Motivos que inciden en la incobrabilidad de ventas realizadas a crédito

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Poco análisis financiero al cliente	12	19%
Carencia de un documento que respalde el crédito	30	48%
Exceso de confianza de los vendedores	10	16%
Mala gestión de recaudadores	10	16%
Totales	62	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 6. Motivos que inciden en la incobrabilidad de ventas realizadas a crédito



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

En base a la encuesta realizada el 48% de la muestra coincide que el motivo por el cual la incobrabilidad se va incrementando considerablemente es por la carencia de un documento legal que comprometa a los clientes a cancelar las ventas a crédito. Un 19% opina que se debe a la falta de análisis financiero al cliente lo que nos refleja los dos principales motivos del problema de incobrabilidad sin olvidar un 16% que indica el exceso de confianza en los vendedores para realizar la venta y el 16%

por la mala gestión de los recaudadores. Todos estos puntos inciden relativamente en el problema de incobrabilidad de la empresa Promodinastía S.A.

Pregunta 7

¿Considera usted que firmando un documento al realizar la venta donde se establezca la responsabilidad de la relación cliente-empresa se mejoraría la efectividad en cobranza?

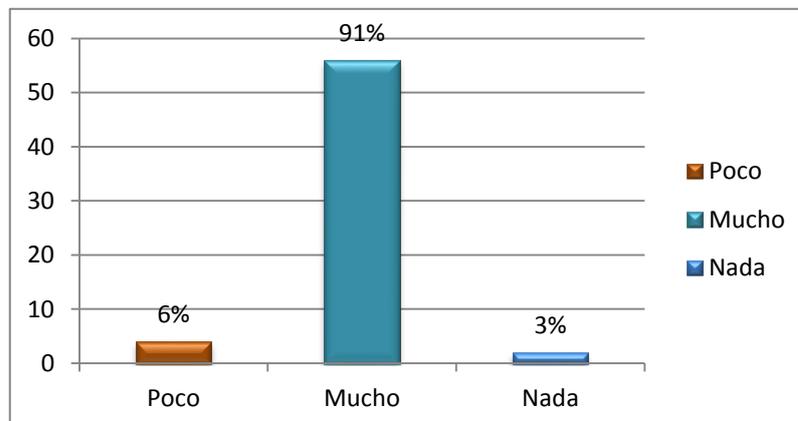
Cuadro 12. Influencia de un documento de respaldo en ventas

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Poco	4	6%
Mucho	56	91%
Nada	2	3%
Totales	62	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 7. Influencia de un documento de respaldo en ventas



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

El 91% de la muestra considera que con la formalización del crédito mediante un documento que respalde la venta se va a optimizar la recaudación, esto se debe a que el cliente se sentiría comprometido a la cancelación de la deuda, solo un 6% indica que mejoraría la cobranza pero en niveles bajos, mientras que el 3% no cree que esto ocurra ni con la firma de un documento.

De esta forma queda reflejada la importancia de un documento para mejorar la cobranza dentro de la relación crediticia cliente-empresa.

Pregunta 8

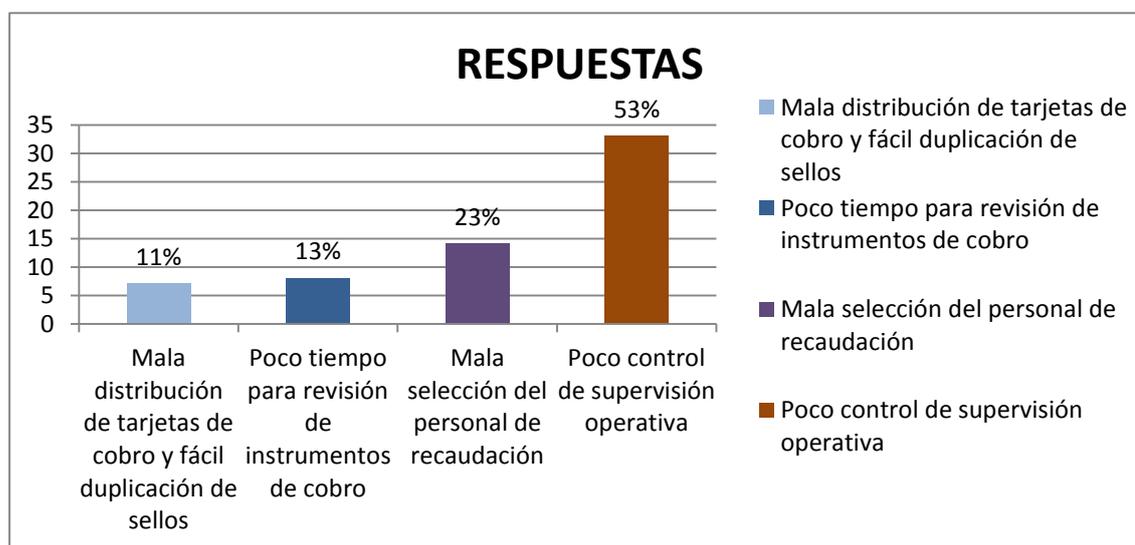
¿A cuál de los siguientes problemas de administración considera usted que se deba la baja efectividad en cobranza?

Cuadro 13. Causas administrativas que generan baja efectividad en cobranza

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Mala distribución de tarjetas de cobro y fácil duplicación de sellos	7	11%
Poco tiempo para revisión de instrumentos de cobro	8	13%
Mala selección del personal de recaudación	14	23%
Poco control de supervisión operativa	33	53%
Totales	62	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 8. Causas administrativas que generan baja efectividad en cobranza



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

El índice dominante entre las respuestas obtenidas en esta pregunta es el deficiente control de supervisión operativa con un 53% que opina que dicha falencia es el

motivo del problema porque de ellos depende la efectividad en recaudación con el cumplimiento de las políticas de trabajo, seguida de un 23% por mala selección del personal de recaudación, 11% opina que se debe a la mala distribución de tarjetas y fácil duplicación de sellos de supervisión administrativa opción que va estrechamente relacionada con la mala selección del personal de recaudación. En lo que respecta al tiempo para revisión tan solo un 13% opina que es muy delimitado pero esto depende de la eficacia del oficinista por tal motivo este porcentaje es bajo.

Pregunta 9

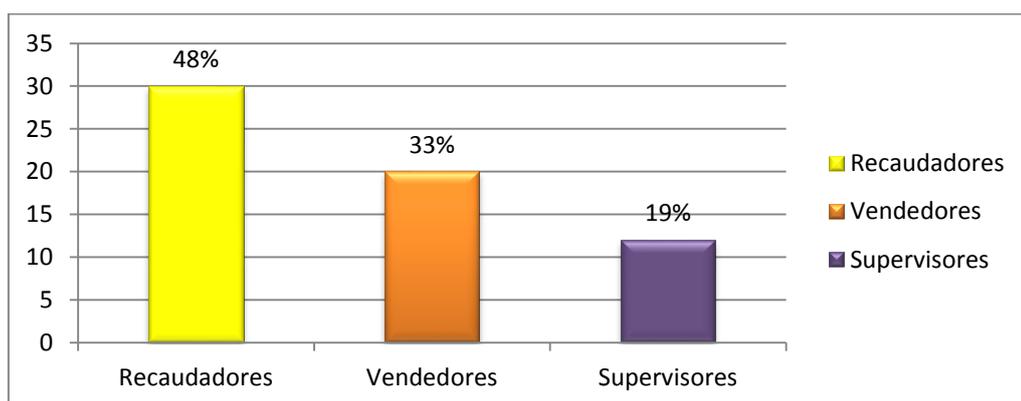
En base a la poca efectividad en cobranza ¿A cuál de los siguientes grupos laborales considera usted que se debe realizar mejoras e implementación de nuevas políticas dentro de la empresa?

Cuadro 14. Grupo laboral con mayor incidencia para nuevas políticas crediticias

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Recaudadores	30	48%
Vendedores	20	33%
Supervisores	12	19%
Totales	62	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 9. Grupo laboral con mayor incidencia para nuevas políticas crediticias



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

En lo que respecta a esta pregunta los resultados obtenidos indican que el grupo laboral que necesita mejoras en sus políticas es a los recaudadores con un 48%,

mientras que el 33% consideran que se debe mejorar las políticas a los vendedores y un 19% a los supervisores. Estos índices nos reflejan que cada grupo de trabajo necesita de una reforma y mejora de las políticas de cobranzas para así lograr en conjunto un buen trabajo de ventas, recaudación y supervisión durante todo el proceso que involucra la venta a crédito hasta su cumplimiento.

Pregunta 10.

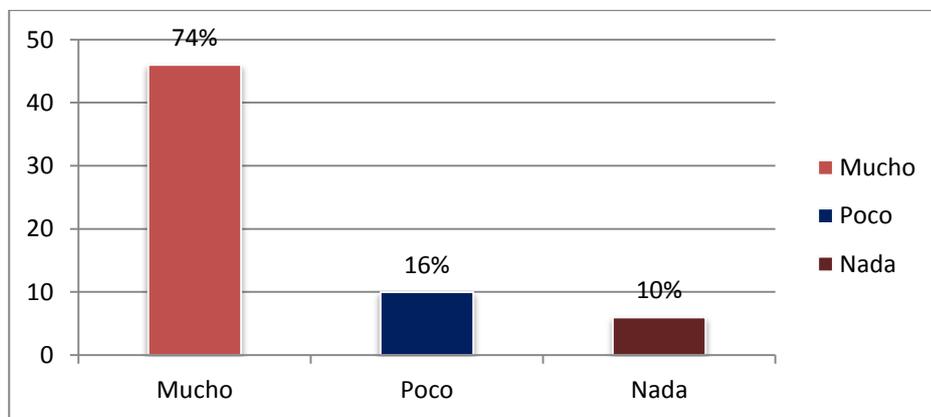
¿Cree usted que con una mejor revisión de tarjetas de cobro a recaudadores, y una mejor supervisión administrativa de la misma mejoraría la cobranza?

Cuadro 15. Impacto de mejoras administrativas en la cobranza

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Mucho	46	74%
Poco	10	16%
Nada	6	10%
Totales	62	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico10. Impacto de mejoras administrativas en la cobranza



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

Según la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Promodinastía S.A. el 74% respondió que las mejoras administrativas planteadas en la pregunta tendrán un impacto positivo en la recaudación, un 16% considera que las mejoras serán mínimas, mientras que el 10% no cree que esta situación mejore con las opciones establecidas en la pregunta motivados por continuar en la situación actual que conlleva a su exclusivo beneficio que no permite desarrollar a la empresa.

Cuestionario a clientes de la empresa Promodinastía S.A. matriz y sucursales.

Pregunta 1

¿Cómo considera el trato que le ofrecieron los vendedores al momento de entrega de la promoción?

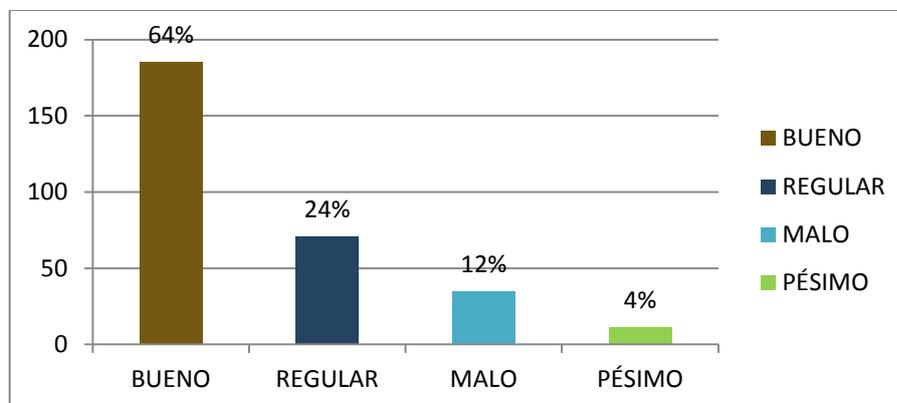
Cuadro 16. Comportamiento de los vendedores con los clientes

Opciones	Respuesta	Porcentajes
Bueno	185	64%
Regular	71	24%
Malo	35	12%
Pésimo	11	4%
Total	291	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 11. Comportamiento de los vendedores con los clientes



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

En base a las respuestas de los clientes se manifestó que los empleados en su mayoría representado en un 64% brindó un trato adecuado al momento de ofrecer la mercadería, sin embargo un 24% opina que los vendedores ofrecen acuerdos que no son los que realizan en los cobros y un 16% considera que recibieron un trato descortés y no apropiado; lo cual generó que la venta no sea aceptada por un posible cliente, provocando una mala imagen para la empresa.

Pregunta 2

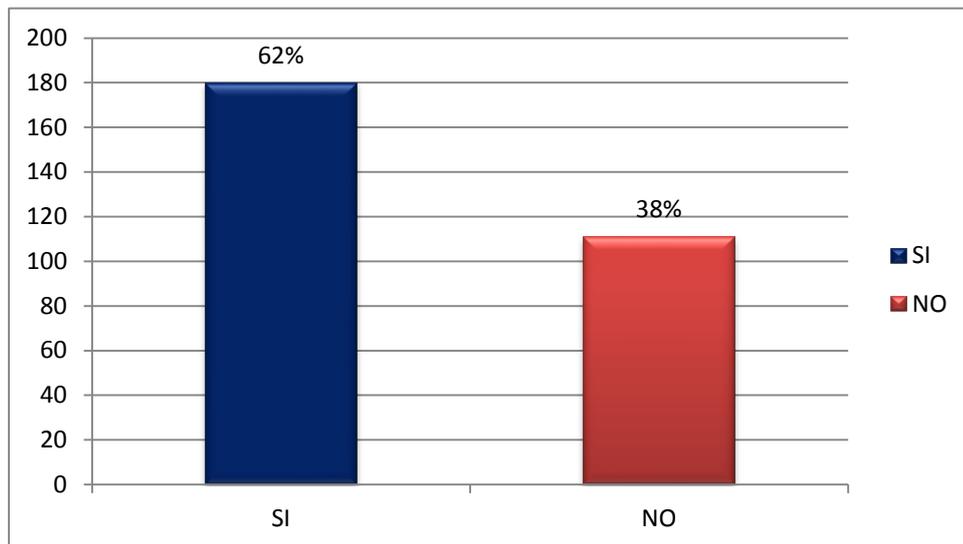
¿El vendedor le explicó todos los términos de la promoción entregada con claridad y paciencia?

Cuadro 17. Explicación de los términos de la venta

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí	180	62%
No	111	38%
Total	291	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 12. Explicación de los términos de la venta



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

Un 62% de la muestra de los clientes indican que los términos de las ventas fueron explicadas en formas clara donde todos los términos y condiciones de las promociones fueron detalladas explícitamente, por otro lado un porcentaje considerable del 38% mencionó que no se les explicó de forma concreta en el asunto de la entrega de premios por cancelación de la deuda, esto refleja las fallas en las políticas crediticias.

Pregunta 3

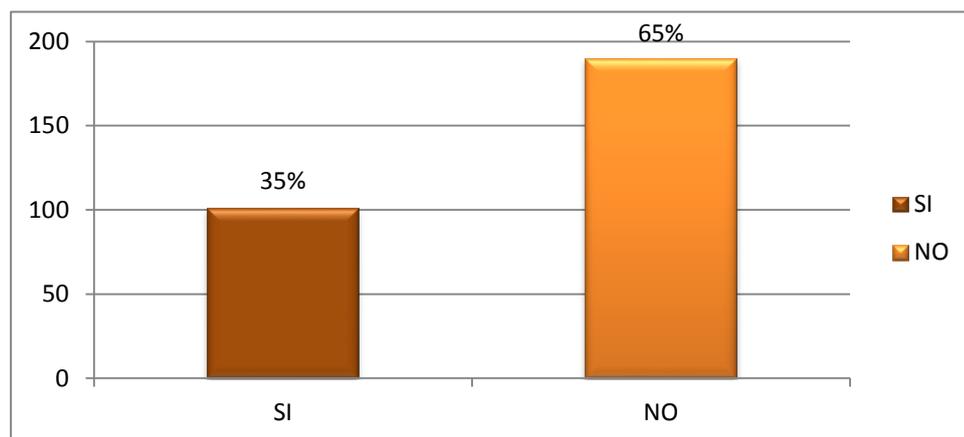
¿El recaudador se presentó a realizar los cobros con un carnet de la empresa que lo identifique como trabajador de la misma?

Cuadro 18. Identificación del personal que labora en la empresa

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Sí	101	35%
No	190	65%
Total	291	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 13. Identificación del personal que labora en la empresa



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

La información obtenida por la muestra del total de clientes indica que el 65% no se sienten seguros con la presencia de un empleado de la empresa por la falta de identificación que garantice que dicho recaudador labore en la actualidad para la empresa, generando que los ex recaudadores sigan cobrando y realizando un perjuicio a ambas partes. El 35% que dio la respuesta positiva tal vez se deba a la relación de amistad con el recaudador porque son clientes frecuentes de la empresa debido a que no existe ningún documento que identifique al personal lo cual es una falencia administrativa en la consecución del cumplimiento de la cartera de cobros.

Pregunta 4

¿A cuál de los siguientes motivos considera usted que se deba el incumplimiento o atraso de los pagos semanales?

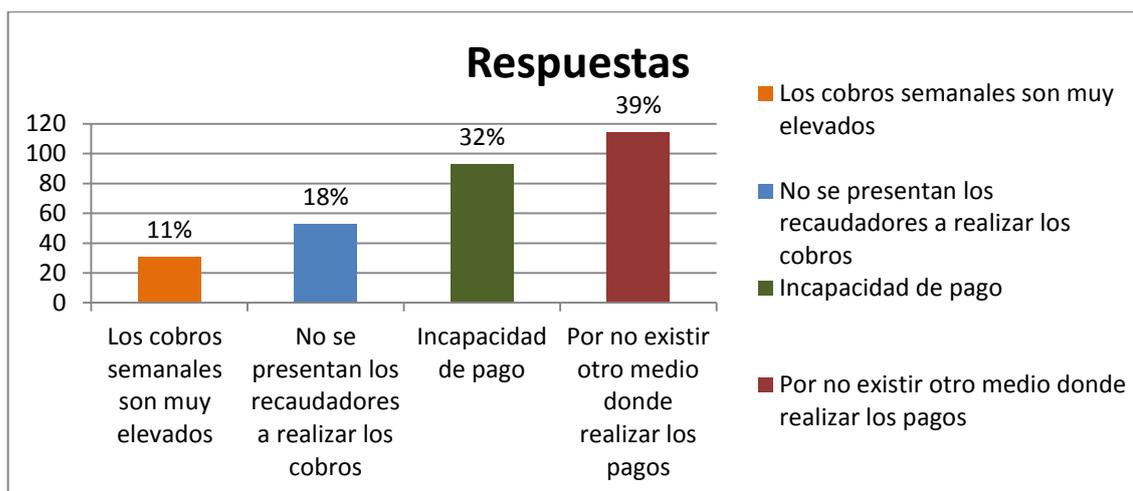
Cuadro 19. Motivos que ocasionan el retraso en el cumplimiento de pagos

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Los cobros semanales son muy elevados	31	11%
No se presentan los recaudadores a realizar los cobros	53	18%
Incapacidad de pago	93	32%
Por no existir otro medio donde realizar los pagos	114	39%
Total	291	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 14. Motivos que ocasionan el retraso en el cumplimiento de pagos



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

Un 11% de la muestra de los clientes opina que el motivo que causa que los pagos semanales se atrase es el elevado cobro semanal que no se presenta flexible ante la situación económica del cliente final lo que imposibilita el pago semanal y que conlleva a la pérdida del premio, por otra parte el 39% afirma que debería establecerse otra forma de pago como depósitos bancarios que generaría que ellos no tuvieran que esperar al recaudador y poder salir a realizar sus diferentes actividades ya que incluso el recaudador no se presenta a realizar los cobros como

lo asevera el 18% de la muestra. Mientras el 32% considera que el cliente final se declara insolvente y le toca asumir la totalidad de la deuda al cliente en relación directa con la empresa lo que refleja un problema en el análisis de capacidad de pago.

Pregunta 5

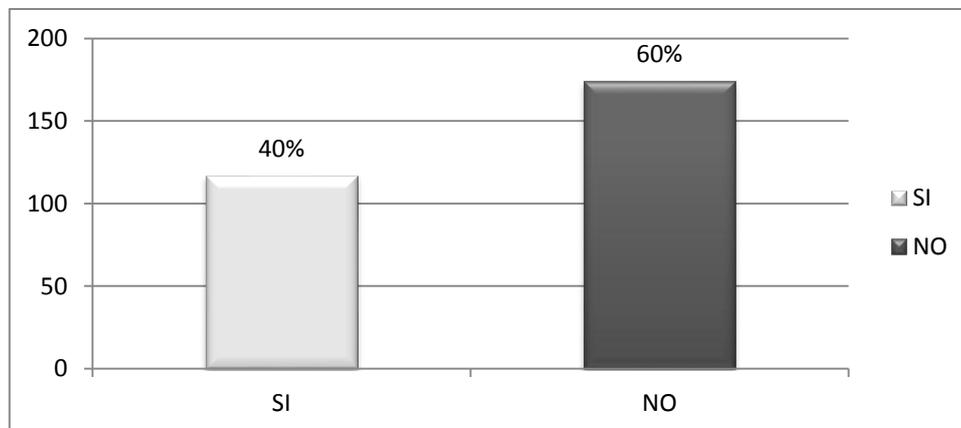
¿Se realizó algún tipo de supervisión o auditoría a los instrumentos de cobro por parte de otro empleado en el transcurso de la deuda para verificar la veracidad en los registros de los pagos?

Cuadro 20. Realización de auditoría operativa a instrumentos de cobro

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Sí	117	40%
No	174	60%
Total	291	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 15. Realización de auditorías operativas a instrumentos de cobro



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

Un 60% de los clientes comentaron que tuvieron problemas en pagos realizados y que el recaudador no ha registrado provocando molestias que los ha obligado incluso a acercarse a las instalaciones de la empresa a formular sus quejas respectivas, por otro lado el 40% asegura que si le han realizado visita los supervisores para verificar la veracidad de los cobros realizados generando seguridad a los clientes.

Esto indica que si se está realizando gestiones administrativas pero que aún necesitan de cambios para cubrir esta importante verificación en su totalidad.

Pregunta 6

Al terminar el crédito ¿Un representante de la empresa realizó la verificación de que el recaudador le entrego los premios?

Cuadro 21. Tiempo de confirmación de entrega de premios

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
De inmediato	35	12%
Luego de 1 semana	39	13%
Más de una semana	94	32%
Nunca verificaron la entrega del premio	123	42%
Totales	291	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 16. Tiempo de confirmación de entrega de premios



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

Las respuestas de la muestra de los clientes indican que el 12% recibió el premio al terminar el crédito como lo acordado en los términos de la venta y de inmediato le visitaron personal de la empresa a verificar la entrega de dicho premio, el 13% recibió la confirmación luego de una semana. Por su parte un 32% indica que tardaron más de una semana en realizar dicha verificación operativa y el 42% afirma que no ha recibido ninguna visita o llamada telefónica para confirmar la entrega del

premio. Esto refleja una falencia administrativa debido a que no se confirma el cumplimiento de los términos del crédito con el cliente y la correcta ejecución de los procedimientos de los empleados.

Pregunta 7

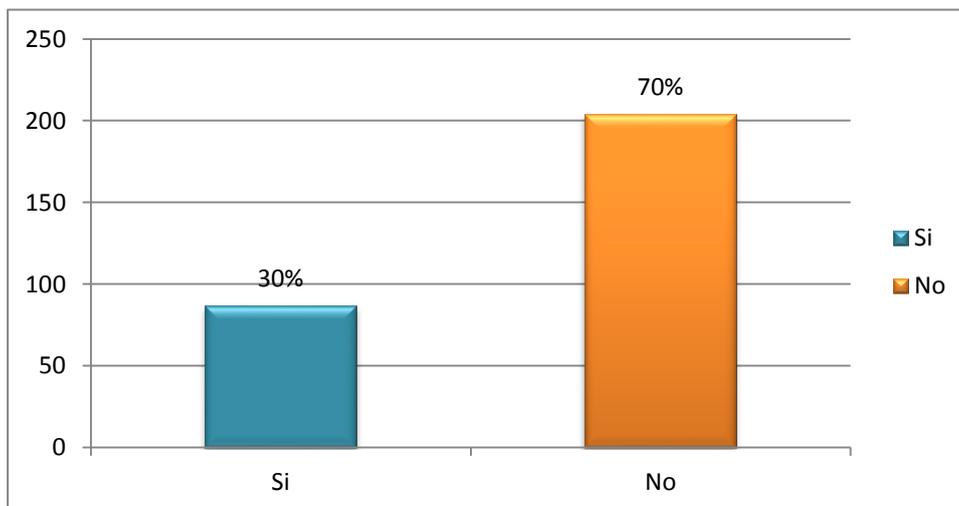
¿Ha recibido o realizado devoluciones de la mercadería vendida?

Cuadro 22. Incidencia de devoluciones en venta

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Sí	87	30%
No	204	70%
Totales	291	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 17. Incidencia de devoluciones en venta



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

El impacto que recibe la empresa en devoluciones totales o parciales de acuerdo a la encuesta refleja un porcentaje del 30% del total de ventas en un periodo corto de 3 meses, el 70% son ventas efectivas con devoluciones pero por cambios de color o tamaño que no afectan en lo absoluto a la ejecución de la venta.

Pregunta 8

En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿Por cuáles de los siguientes motivos cree usted que se realizaron las devoluciones?

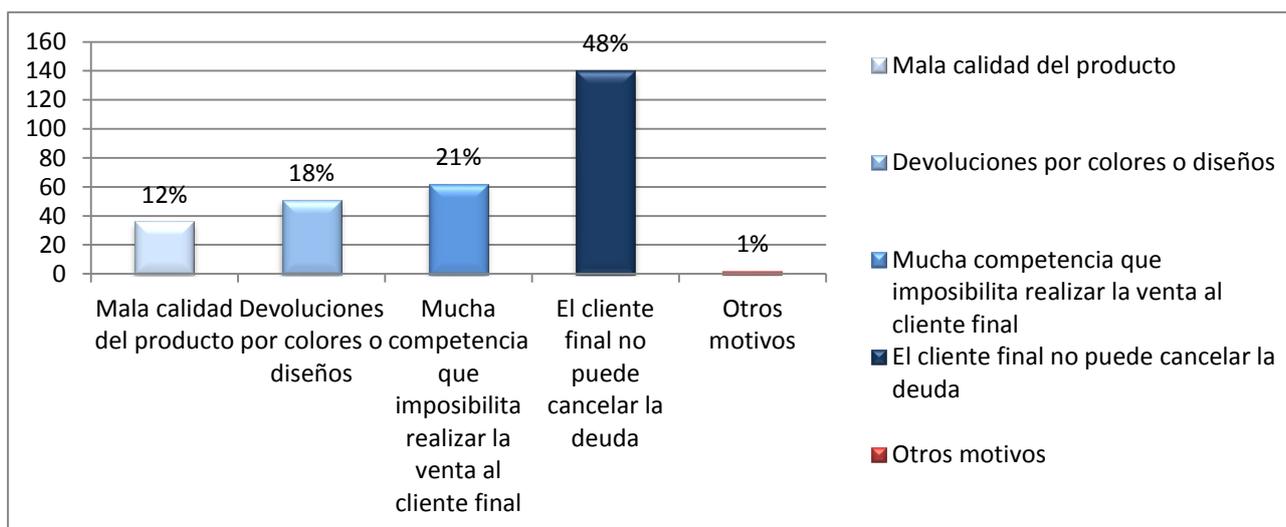
Cuadro 23. Motivos que podrían generar las devoluciones en venta

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Mala calidad del producto	36	12%
Devoluciones por colores o diseños	51	18%
Mucha competencia que imposibilita realizar la venta al cliente final	62	21%
El cliente final no puede cancelar la deuda	140	48%
Otros motivos	2	1%
Totales	291	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 18. Motivos que podrían generar las devoluciones en venta



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

El 48% de los clientes opina que el problema de las devoluciones radica en que el cliente final a quienes ellos le realizan la venta no les cancelan los valores acordados en la entrega de la mercadería, un 21% respondió que las devoluciones las realizaron directamente ellos por motivos de exceso de competencia, así mismo un 18% devuelve solo por cambio de colores o tamaños que no afectan directamente a la venta, un 12% considera que es por la calidad del producto del fabricante o fallas desde su producción que son motivos de reclamos empresa-proveedor, mientras el 1% indica que entre los motivos también se encuentra que los

vendedores le mienten acerca de las condiciones del contrato con tal de realizar la venta y ganar comisiones lo que refleja grandes problemas administrativos.

Pregunta 9

¿Cómo considera el sistema de venta al cual usted forma parte?

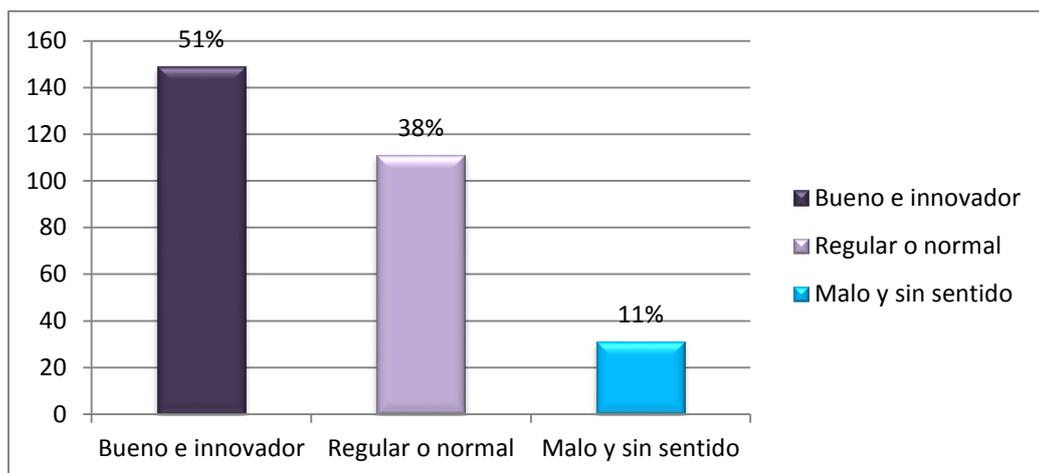
Cuadro 24. Opinión del Sistema de venta que ofrece la empresa

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Bueno e innovador	149	51%
Regular o normal	111	38%
Malo y sin sentido	31	11%
Totales	291	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 19. Opinión del Sistema de venta que ofrece la empresa



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

En lo que respecta a una opinión del sistema de venta que ofrece la empresa a sus clientes el 51% considera que el sistema es bueno e innovador pero así mismo en sus respuestas recalcan que existen varias empresas que ofrecen este sistema a precios más accesibles sin importar la calidad del producto es por tal motivo que el 38% opina que es normal el sistema de ventas como cualquiera que ofrece un crédito. Mientras que el 11% opina que es un mal sistema tal vez por los

inconvenientes que han tenido con los clientes finales o con algún representante de la empresa.

Pregunta 10

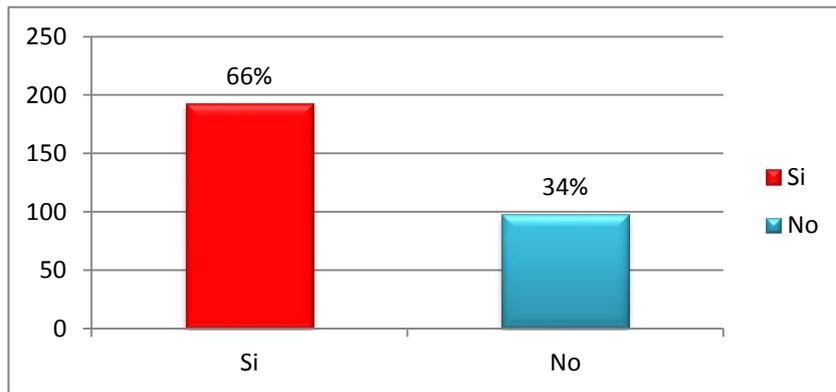
¿Si formara parte de una nueva venta a crédito, estaría de acuerdo en firmar un documento que respalde la responsabilidad de ambas partes?

Cuadro 25. Acuerdo crediticio de ambas partes en un documento legal

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Sí	193	66%
No	98	34%
Totales	291	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Gráfico 20. Acuerdo crediticio de ambas partes en un documento legal



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas, Manuel Díaz

Análisis

El 66% de la muestra de los clientes consideran que no tendrían objeción alguna en firmar un documento que respalde las condiciones de los acuerdos que se dan verbalmente en la venta como son el cumplimiento del crédito y la entrega de premios y cobros en fechas establecidas que beneficiarían a las dos partes que intervienen en dicho contrato. Sin embargo el 34% opina que no están dispuestos a firmar un contrato, esto puede ser por el temor a la deuda con reclamos penales en caso de incumplimiento.

4.3 RESULTADOS

Analizando cada una de las respuestas obtenidas en los dos cuestionarios se puede obtener una visión más clara de la situación que afronta la empresa Promodinastía S.A. en cuanto a problemas administrativos, recuperación de cartera y normal desenvolvimiento de su rendimiento operativo.

4.4 VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Cuadro 26. Verificación de las hipótesis

<p>Hipótesis general</p> <p>La obsolescencia de las políticas empresariales actuales tanto como la falta de un manual de políticas crediticias establecidas con formalidad, influyen en el rendimiento operativo de la empresa PROMODINATÍA S.A. en el año 2012.</p>	<p>Verificación general</p> <p>Las respuestas de la preguntas 4 y 10 del cuestionario a trabajadores confirman las falencias de la administración, por su parte la 3 ratifica el mal funcionamiento con las políticas actuales.</p> <p>La respuesta 4 del cuestionario a clientes también ayuda a confirmar esta hipótesis.</p>
<p>Hipótesis específica 1</p> <p>El poco análisis en la capacidad de pago de los clientes al realizar la venta provoca la incobrabilidad de la cartera.</p>	<p>Verificación específica 1</p> <p>La pregunta 6 del cuestionario a trabajadores, la 4 y 8 del cuestionario a clientes con sus debidas respuestas revelan que existen problemas con el análisis de los clientes para obtener un crédito efectivo.</p>
<p>Hipótesis específica 2</p> <p>Las devoluciones por parte de los clientes al poco tiempo de realizada la venta incide en el aumento de los gastos empresariales y tributarios asumidos en su totalidad.</p>	<p>Verificación específica 2</p> <p>Las respuestas de la pregunta 5 del cuestionario a trabajadores tanto como las respuestas 7 y 8 del cuestionario a clientes nos demuestran que dentro de los motivos que genera el aumento de los gastos empresariales se encuentra el considerable índice de devoluciones en ventas</p>

<p style="text-align: center;">Hipótesis específica 3</p> <p>El deficiente control administrativo desde la realización de la venta provoca la descoordinación y faltantes en cobranzas de los recaudadores.</p>	<p style="text-align: center;">Verificación específica 3</p> <p>Esta hipótesis se verifica con las respuestas de la pregunta 6, y 8 del cuestionario a trabajadores en donde se refleja la descoordinación y falencia administrativa. Así mismo las respuestas 4, 5 y 6 del cuestionario a clientes afirman esta hipótesis.</p>
<p style="text-align: center;">Hipótesis específica 4</p> <p>La carencia de un documento de respaldo incide en la acción de reclamos legales por incumplimiento.</p>	<p style="text-align: center;">Verificación específica 4</p> <p>Las respuestas de la pregunta 6 y 7 del cuestionario a trabajadores y la 10 del cuestionario a clientes demuestran la carencia y necesidad de un documento que respalde el crédito para futuras acciones legales en casos de incumplimiento.</p>
<p style="text-align: center;">Hipótesis específica 5</p> <p>La falta de un manual de políticas de crédito afecta la eficacia y eficiencia de las operaciones en la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">Verificación específica 5</p> <p>Las respuestas 1, 2, y 6 del cuestionario a clientes ayudan a confirmar esta hipótesis en donde las respuesta de los clientes demuestran la falta de manuales de políticas establecidas. La respuesta 4 del cuestionario a trabajadores recalca la carencia de manuales de políticas crediticias.</p>

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

CAPÍTULO V

5.1 TEMA

Implementación de manuales de procedimiento, políticas de crédito y cobranza que permitan un adecuado control y recuperación de las cuentas por cobrar a clientes para mejorar el rendimiento operativo de la empresa Promodinastía S.A. en la ciudad de Milagro.

5.2 JUSTIFICACIÓN

La empresa Promodinastía S.A. ofrece la comercialización de sábanas y demás artículos a sus clientes con un sistema de ventas a crédito que permite tener un rápido incremento en este rubro, brindando beneficios tanto a la empresa como al cliente intermediario. Pero en los últimos dos años ha presentado considerables volúmenes de incobrabilidad y aumento de los gastos por devoluciones, razón por la cual se realizará un manual de políticas crédito y cobranza a los tres sectores que mantienen un contacto directo con el cliente como son: Recaudadores, Vendedores y supervisores.

También se plantea la realización de manuales de procedimientos para cada puesto laboral con la finalidad de definir el alcance de responsabilidad por cargo y delinear el perfil del trabajador idóneo para el desarrollo de la actividad establecida.

Además se establecerá formalidad en el orden jerárquico de la empresa con un organigrama estructural y funcional, un análisis FODA para determinar los factores internos y externos que rodean el ambiente de la empresa.

Para concluir con la presente propuesta se realizaran sus debidas conclusiones y recomendaciones que aporten en el desarrollo de este estudio para su futuro puesta en marcha.

Para la empresa Promodinastía S.A. como para cualquier empresa que desee mantener un buen desempeño operativo es necesario la utilización de manuales de políticas y procedimientos en donde se establezca y delimite las actividades a realizar en un determinado puesto laboral y las políticas vigentes en la empresa para ofrecer un crédito con el fin de evitar los inconvenientes como los presentados y demostrados en el desarrollo de este estudio.

5.3 FUNDAMENTACIÓN

Las políticas

Las políticas son el curso de acción que rige en una actividad con el fin de encaminar a la consecución de los objetivos y metas propuestas, facilitando la implementación de nuevas estrategias. Estas son normas pero en ocasiones son interpretadas como reglas y en la realidad una política es flexible ante una situación mientras las reglas son de carácter estricto.

La importancia de las políticas radica en que con su aplicación se facilita la delegación de responsabilidades, otorgando cierto espacio para tomar decisiones en ciertas actividades y facilita la capacitación inmediata del personal nuevo.

Estas deben incluir:

- Tiempo límite para el pago de las obligaciones contraídas.
- Establecer el monto máximo del crédito por cliente y los requisitos a cumplir para acceder al mismo.
- Establecer los métodos de cobro, procedimientos a seguir y gestiones para mantener en un alto nivel de circulación de cuentas por cobrar.
- Implementar decisiones que animen al cliente a cancelar la deuda en un plazo inferior al pactado en el contrato.

Buró de información crediticia

Es un reporte de información crediticia que brindan empresas privadas dedicadas a esta actividad en donde se podrá obtener datos como:

- Información general del consumidor o solicitante de crédito como nombres completos, fecha de nacimiento, etc.
- Créditos contraídos en otras instituciones, y condiciones de pagos.
- Comportamiento en los niveles de pagos por endeudamiento.

Mediante este tipo de expediente que ofrecen empresas ecuatorianas la empresa podrá obtener información que le permita asumir compromisos con sus clientes de manera confiable a corto o mediano plazo.

Este servicio en la actualidad no cuenta con la clasificación de los clientes por puntualidad en los pagos antes conocida como central de riesgo ya que por resolución de la junta bancaria del Ecuador No.JB-2011-034 del 21 de Diciembre del año 2011 ya no es permitida, sin embargo es una herramienta de gran utilidad para observar la calidad de pagos de los futuros clientes.

Manuales de funciones

Los manuales se han convertido en una herramienta básica para poder desarrollar el conjunto de funciones de la empresa. Este tipo de documento contiene la descripción de los puestos laborales, delimitando límites de sus obligaciones y responsabilidades.

Ventajas de los manuales de funciones:

- Facilita la ejecución de las actividades en la empresa.
- Es una gran herramienta para la capacitación del personal de la empresa.
- Evita discusiones acerca de las funciones a cumplir.

Desventajas de los manuales de funciones:

- Las empresas consideran que un manual de funciones tiene un alto costo de implementación.
- Crea temor entre los trabajadores por la formalización de las actividades y reglamentación de las mismas.

Manuales de procedimiento

Constituyen una de las herramientas con que cuentan las empresas para facilitar el desarrollo de sus funciones. En este documento se contiene la información clasificada y segmentada por departamento de la organización.

Los manuales de procedimiento tienen como finalidad formalizar los procesos a seguir para ejecutar una acción dentro de un puesto laboral con un conjunto limitado de responsabilidades establecidas en los manuales de funciones.

Al realizar los manuales de procedimiento se debe considerar lo siguiente:

- Lineamiento de las actividades.
- Pasos a seguir en la ejecución de dicha actividad.
- Se establecerá un flujo grama de la actividad a realizar con una respuesta positiva y otra negativa según se presente el caso.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General de la Propuesta

Implementar mejoras administrativas para brindar un mayor control en las cuentas por cobrar de la empresa Promodinastía S.A. a través de manuales de políticas y procedimientos que aumenten el rendimiento operativo de la empresa PROMODINASTÍA S.A.

5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

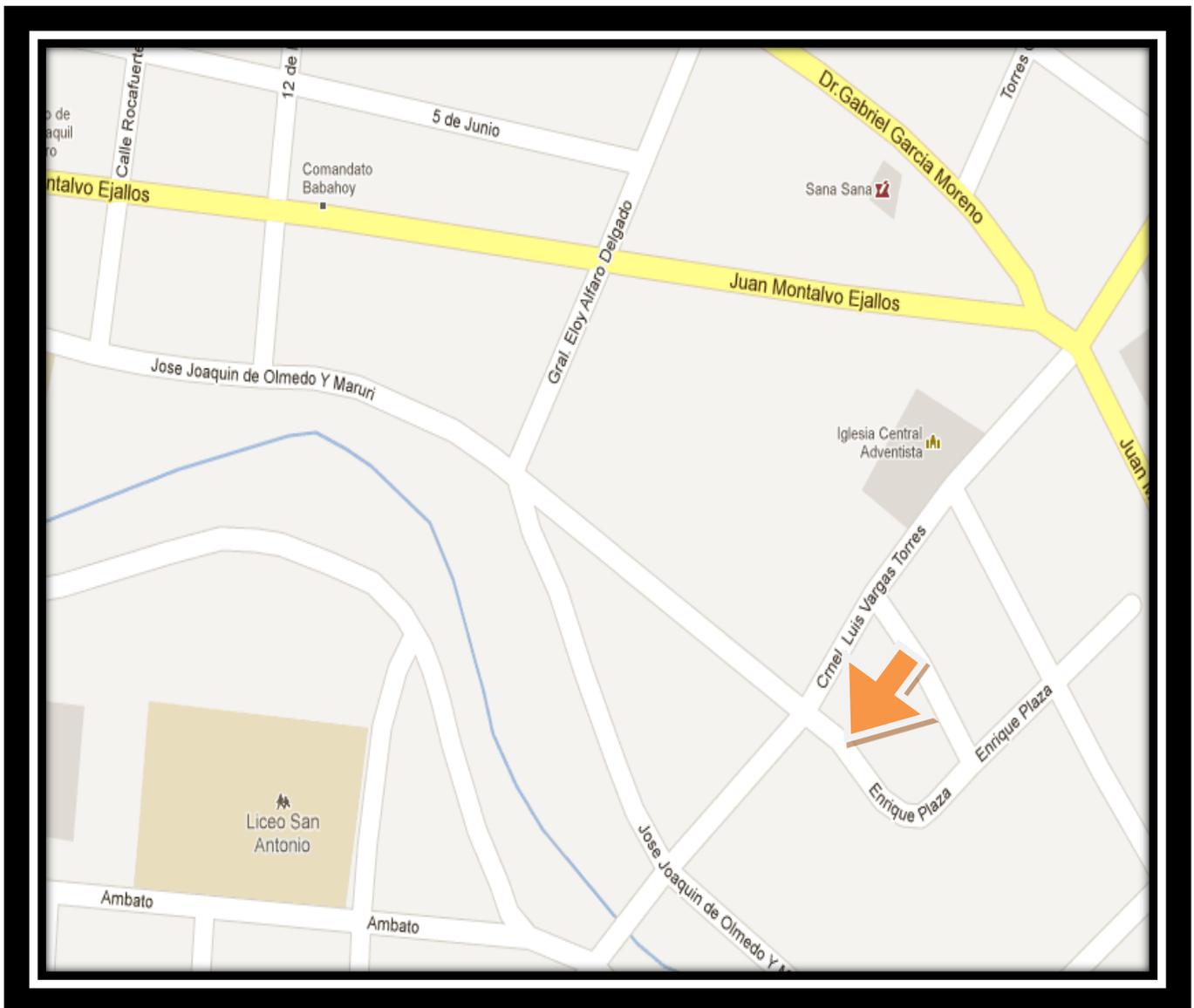
- Formalizar la estructura organizacional mediante la elaboración de un organigrama jerárquico funcional.
- Elaborar manuales de funciones y procedimientos de la estructura organizacional de la empresa.
- Crear manuales de políticas crediticias y de cobranzas.
- Diseñar un modelo de contrato para la formalización del crédito con el cliente.
- Efectuar una evaluación financiera que demuestre los beneficios alcanzados con el desarrollo de esta propuesta.

5.5 UBICACIÓN

Promodinastía S.A. es una empresa dedicada a la venta de productos textiles (sábanas, toldos, edredones, etc.) que ofrece crédito mediante un sistema de venta en donde el cliente es considerado un trabajador indirecto. Se encuentra ubicada en el Cantón Milagro, Provincia del Guayas, Av. Olmedo y Vargas Torres. Con el transcurso del tiempo ha logrado crecer y establecer sucursales en diferentes sectores del país.

Gráfico 21

Ubicación de la empresa Matriz Promodinastía S.A.



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

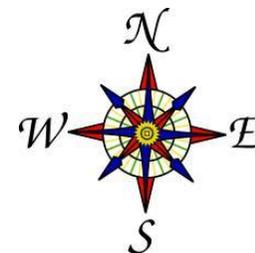
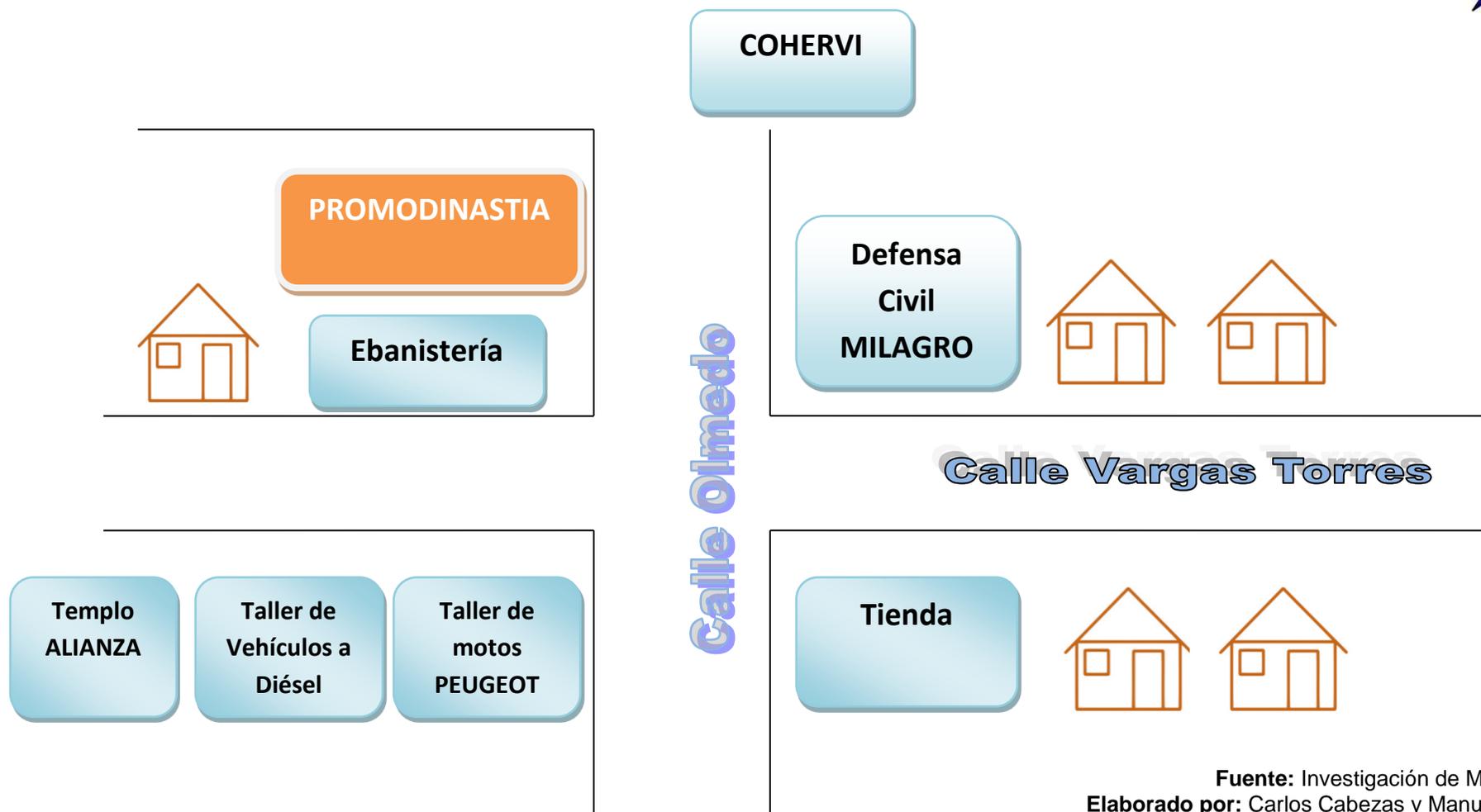


Gráfico 22
Croquis de la empresa Matriz Promodinastía S.A.



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

FACTIBILIDAD ADMINISTRATIVA

Se establecerá las herramientas administrativas que permitan disminuir el impacto del problema planteado como un manual de políticas y funciones, con la finalidad de coordinar el trabajo con la formalización y mejora de las políticas vigentes en la empresa, además se elabora un organigrama que permita visualizar como estará situado el personal dentro de la organización y funciones a realizar lo que permitirá optimizar las actividades y rangos de orden jerárquicos en caso de acudir en la solución de un problema.

FACTIBILIDAD LEGAL

Este es un negocio que se maneja bajo los parámetros legales establecidos en el país para este tipo de organizaciones, cumpliendo con todos los permisos municipales, tributarios, laborales y sociales así como de las entidades de gobierno como el cuerpo de bomberos, etc.

Las políticas de crédito y cobranza propuestas están enmarcadas y regidas bajo las leyes vigentes en el país de esta manera se podrán ejercer sin ninguna restricción legal en este sector comercial del cantón Milagro.

FACTIBILIDAD PRESUPUESTARIA

El desarrollo de este estudio establecerá los gastos administrativos y el impacto generado por el índice de incobrabilidad en la cartera, estableciendo y mejorando las políticas de crédito, cobranza y supervisión que permitan lograr una alta rentabilidad de este rubro fundamental en este tipo de negocios y por ende estabilidad financiera de la empresa Promodinastía S.A.

Gráfico 22. LOGO DE LA EMPRESA



MISIÓN

Ofrecer a nuestra clientela las facilidades económicas para adquirir productos innovadores y de alta calidad, mediante un sistema de crédito directo y un grupo de colaboradores motivados dentro de un ambiente armónico y comprometido a lograr el correcto rendimiento de la empresa.

VISIÓN

Ser líderes en la comercialización de productos innovadores y de calidad al alcance de la economía de todos los hogares a donde visite un agente vendedor de la empresa PROMODINASTÍA S.A.

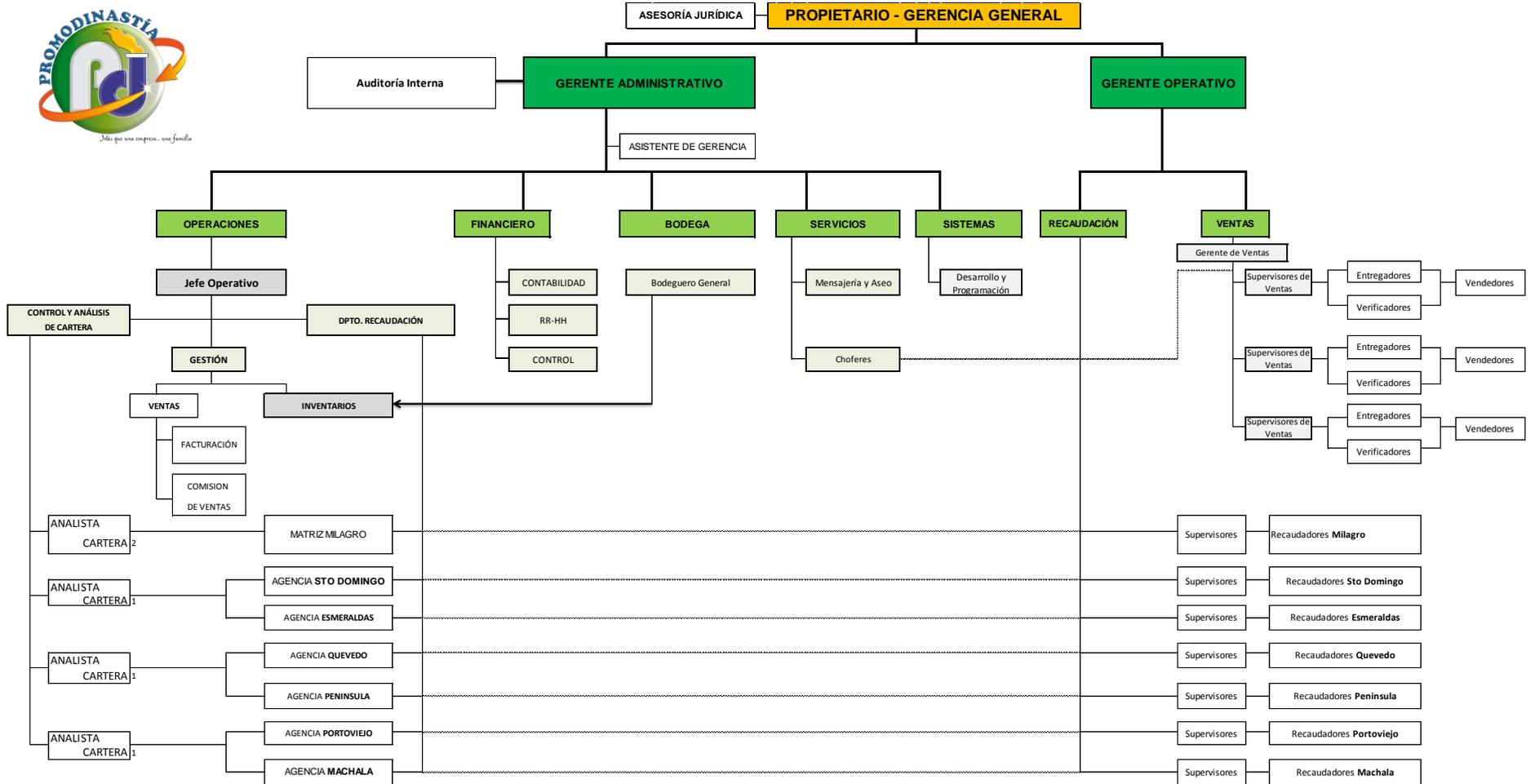
SLOGAN

“PROMODINASTÍA, Más que una empresa...Una familia”

VALORES EMPRESARIALES

1. **Vocación de servicio:** Siempre a la vanguardia de la total satisfacción al cliente.
2. **Confianza:** Incentivar día a día el crecimiento de este valor esencial con los trabajadores, clientes y proveedores.
3. **Honestidad:** Establecer una comunicación de las actividades de la empresa donde solo se aplique la verdad.
4. **Responsabilidad:** Lograr el alcance de los objetivos planteados con eficacia y eficiencia.
5. **Lealtad:** Cumplir los compromisos adquiridos con la empresa en circunstancias cambiantes.
6. **Trabajo en equipo:** Existencia de compañerismo para lograr un trabajo coordinado y en un ambiente armónico.
7. **Perseverancia:** Este valor es fundamental para lograr una meta establecida, progresar, vender, recaudar.

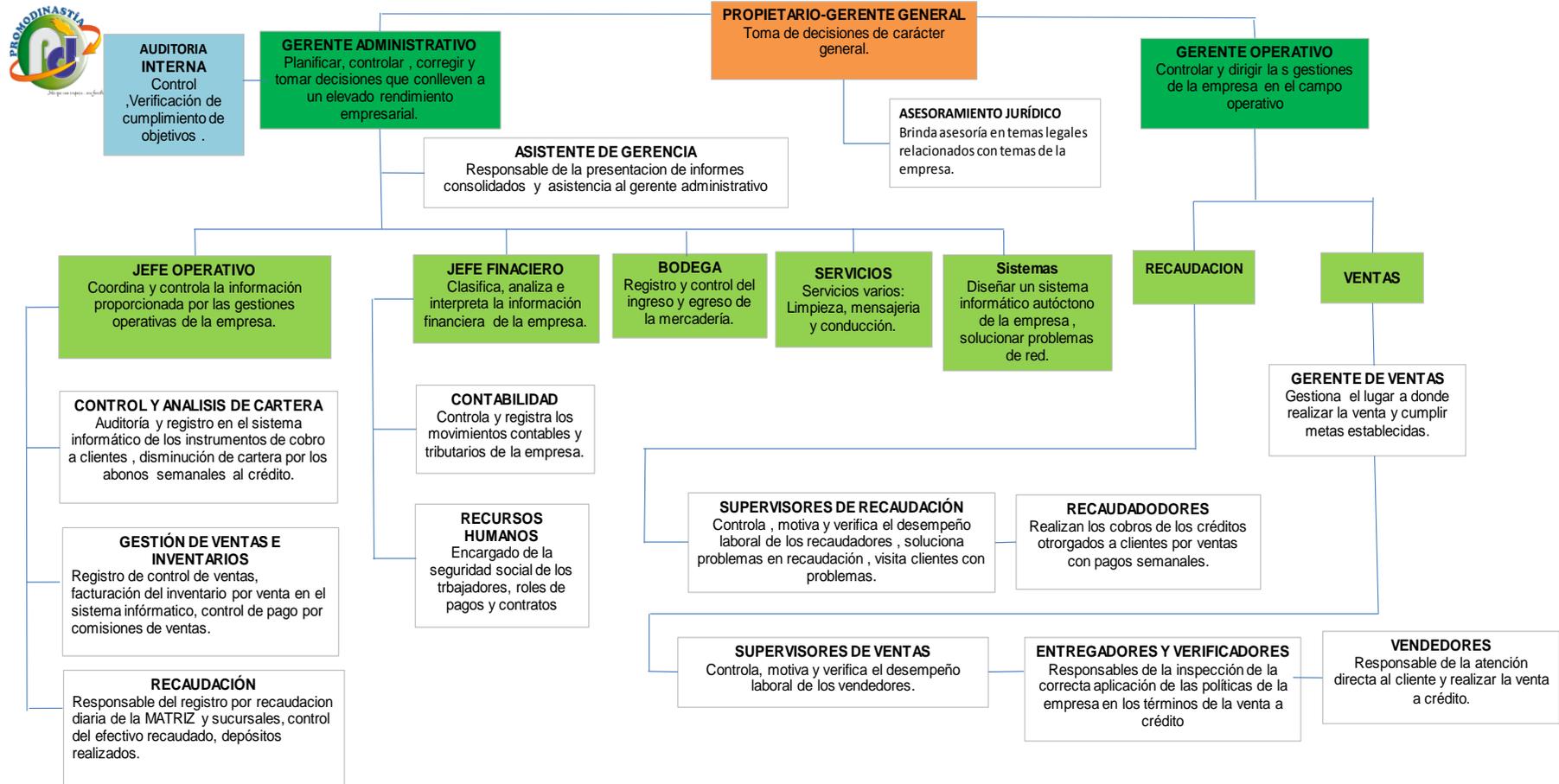
Gráfico 24
ORGANIGRAMA JERÁRQUICO



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Gráfico 25

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 27. Análisis FODA

		FACTORES EXTERNOS	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Incremento de la demanda de los textiles. Apertura de nuevos mercados. Planes de desarrollo implementados por el Gobierno.	Creación de empresas similares. Crisis económica. Cambio de leyes e inflación Alza de precio del producto textil. Competencia desleal.
		FORTALEZAS	FO
FACTORES INTERNOS	Personal administrativo competente. Ubicación del negocio. Sistema informático actualizado y moderno Calidad del producto.	*Ejecutar convenios con empresas proveedoras para aprovechar la demanda del producto *Capacitar a los empleados para brindar una mejor atención a los clientes. *Aprovechar los planes de desarrollo que ofrece el Gobierno	*Mantener buenas relaciones económicas con los proveedores de mercadería reconocida en el mercado. *Aprovechar los recursos tecnológicos para un mejor control y respaldo de información.
	DEBILIDADES	DO	DA
	Desconocimiento de respuesta de mercado. Poca publicidad. Limitada forma de llegar al cliente.	*Elaborar planes de marketing y publicidad para ser reconocido en el mercado nacional. *Fortalecer el equipo de ventas para aprovechar el aumento de demanda del producto.	*Evaluar constantemente la calidad del producto. *Buscar financiamiento en las diferentes entidades financieras.

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

5.7.1 Actividades

Manuales de funciones

A continuación se detallan los manuales de funciones de la empresa PROMODINASTÍA S.A. que serán de uso interno y de aplicación diaria, fomentando el orden y secuencia de las actividades.

Cuadro 28. Manual de funciones del Gerente Administración

	
Manual de Funciones	
Denominación del Cargo	Gerente Administrativo
Función Básica	
Planifica y dirige los procesos administrativos para mantener el correcto funcionamiento de la empresa.	
Funciones Específicas	
1. Rendir informes de operación semanal: gastos, ventas totales, devoluciones. 2. Asesorar al Gerente General en la toma de decisiones. 3. Supervisar el trabajo de todos los departamentos administrativos. 4. Coordinar y orientar los procesos que se presenten en la empresa. 5. Diseñar estrategias para alcanzar las metas y objetivos propuestos.	
Perfil del Cargo	
Ø Edad : 30 años en adelante. Ø Género : Masculino Ø Estado Civil : Indistinto	
Requisitos mínimos para el puesto	
Ø Poseer título de Economista, Ingeniero Comercial o carreras administrativas afines. Ø Experiencia mínima 3 años en labores similares. Ø Poseer liderazgo Ø Disponibilidad de tiempo.	
Conocimientos y Habilidades Requeridas	
Ø Capacidad para solucionar problemas. Ø Facilidad de comunicación con el personal. Ø Conocimiento de administración de empresas Ø Integridad y moral ética	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 29. Manual de funciones del Asistente de gerencia

		Manual de Funciones	
Denominación del Cargo		Asistente de gerencia	
Reporta:		Gerente Administrativo	
Función Básica			
Se encarga de brindar un apoyo incondicional al Gerente Administrativo en las tareas establecidas.			
Funciones Específicas			
1. Conseguir y verificar información de las operaciones de la empresa 2. Ingresar los gastos de la matriz y sucursales al sistema informático. 3. Responsable de los movimientos de caja general. 4. Toma de reportes a los administradores de sucursal.			
Perfil del Cargo			
Ø Edad : 20 años en adelante. Ø Género : Masculino Ø Estado Civil : Indistinto			
Requisitos mínimos para el puesto			
Ø Poseer título de Economista, Ingeniero Comercial o carreras administrativas afines. Ø Experiencia mínima de 1 año. Ø Dispuesto a trabajar bajo presión.			
Conocimientos y Habilidades Requeridas			
Ø Capacidad para solucionar problemas. Ø Discreción en temas relacionados con la empresa. Ø Buenas relaciones interpersonales Ø Integridad y moral ética			

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 30. Manual de funciones del Jefe Operativo

 Manual de Funciones	
Denominación del Cargo	Jefe Operativo
Reporta:	Gerente Administrativo
Función Básica	
Coordinar y supervisar la información obtenida en las operaciones de la empresa para sus debidas interpretaciones, mejoras o correctivas.	
Funciones Específicas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar el trabajo de análisis y control de cartera. 2. Supervisar el registro de inventarios- entradas- salidas-cambios. 3. Solucionar problemas presentados en los registros de cobro 4. Hacer informes de faltantes encontrados a recaudadores. 	
Perfil del Cargo	
<p>Ø Edad : 20 años en adelante.</p> <p>Ø Género: Masculino</p> <p>Ø Estado Civil: Indistinto</p>	
Requisitos mínimos para el puesto	
<p>Ø Poseer título de Ingeniero Comercial, Economista, CPA o carreras administrativas afines.</p> <p>Ø Experiencia mínima de 2 años.</p> <p>Ø Dispuesto a trabajar bajo presión.</p>	
Conocimientos y Habilidades Requeridas	
<p>Ø Capacidad para solucionar problemas.</p> <p>Ø Ágil en la detección de irregularidades</p> <p>Ø Buenas relaciones interpersonales</p> <p>Ø Integridad y moral ética</p>	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 31. Manual de funciones del Analista de cartera

 Manual de Funciones	
Denominación del Cargo	Control y análisis de cartera
Reporta:	Jefe operativo
Función Básica	
Auditoría a los instrumentos de cobro en recaudación, entrega de informes semanales.	
Funciones Específicas	
<p>1.Registrar los pagos del crédito, devoluciones y entrega de premios en el sistema informático de la empresa.</p> <p>2.Comparar el saldo del sistema informático con el plasmado por el recaudador en el registro de cobro.</p> <p>3. Hacer informes de anomalías presentadas en los instrumentos de cobro.</p> <p>4. Presentar informes semanales del total de recaudación, devoluciones y saldo final de cartera clientes de la sucursal designada.</p>	
Perfil del Cargo	
<p>Ø Edad : 20 años en adelante.</p> <p>Ø Género: Masculino</p> <p>Ø Estado Civil: Indistinto</p>	
Requisitos mínimos para el puesto	
<p>Ø Título profesional en la carrera afines a la administración</p> <p>Ø Experiencia mínima de 1 año</p> <p>Ø Dispuesto a trabajar bajo presión.</p>	
Conocimientos y Habilidades Requeridas	
<p>Ø Capacidad para solucionar problemas.</p> <p>Ø Rapidez en la digitación.</p> <p>Ø Capacidad de detectar y comunicar irregularidades</p> <p>Ø Integridad y moral ética</p>	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 32. Manual de funciones del Dpto. de gestión de ventas e inventario

 <p style="text-align: center;">Manual de Funciones</p>	
Denominación del Cargo	Gestión de ventas e inventarios
Reporta:	Jefe operativo
Función Básica	
Registro y control de las ventas efectuadas para el pago de comisiones a los vendedores.	
Funciones Específicas	
<p>1. Facturar las ventas en el sistema para el aumento de la cartera-clientes.</p> <p>2. Codificar los instrumentos de cobro para su debido control en el sistema informático.</p> <p>3. Registrar y separar las ventas por vendedor para el pago de comisiones</p> <p>4. Presentar informes de rendimiento en ventas netas</p>	
Perfil del Cargo	
<p>Ø Edad : 20 años en adelante.</p> <p>Ø Género: Masculino</p> <p>Ø Estado Civil: Indistinto</p>	
Requisitos mínimos para el puesto	
<p>Ø Poseer título de Ingeniero Comercial, Economista o carreras administrativas afines.</p> <p>Ø Experiencia mínima de 1 año en cargos administrativos.</p> <p>Ø Dispuesto a trabajar bajo presión.</p>	
Conocimientos y Habilidades Requeridas	
<p>Ø Capacidad para solucionar problemas.</p> <p>Ø Rápida digitación y dominio de excel</p> <p>Ø Integridad y moral ética</p>	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 33. Manual de funciones del Dpto. de Recaudación

 Manual de Funciones	
Denominación del Cargo	Dpto. de Recaudación
Reporta:	Jefe operativo
Función Básica	
Responsable de presentar informes consolidados con la recaudación diaria, distribución de instrumentos de cobro.	
Funciones Específicas	
1. Distribuir las tarjetas de cobro por zonas 2. Toma de reporte por recaudador. 3. Recibir los depósitos y efectivo de recaudación. 4. Presentar informes diarios cuadrando los ingresos por recaudación y los gastos incurridos en los mismos.	
Perfil del Cargo	
Ø Edad : 20 años en adelante. Ø Género : Masculino Ø Estado Civil : Indistinto	
Requisitos mínimos para el puesto	
Ø Poseer título de carreras administrativas. Ø Experiencia mínima de 1 año en cargos administrativos. Ø Dispuesto a trabajar bajo presión.	
Conocimientos y Habilidades Requeridas	
Ø Capacidad para solucionar problemas. Ø Ágilidad en realizar arqueos de caja Ø Buenas relaciones interpersonales Ø Integridad y moral ética	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 34. Manual de funciones del Jefe Financiero

 <p style="text-align: center;">Manual de Funciones</p>	
Denominación del Cargo	Jefe Financiero
Reporta:	Gerente administrativo
Función Básica	
Responsable del correcto funcionamiento de los recursos humanos, financieros y contables de la empresa	
Funciones Específicas	
1. Supervisa el trabajo de contabilidad y recursos humanos. 2. Análisis semanal de la situación financiera de los balances. 3. Ingreso y monitoreo de multas, descuentos y créditos a empleados. 4. Realiza conciliaciones bancarias y flujos de caja.	
Perfil del Cargo	
Ø Edad : 25 años en adelante. Ø Género : Masculino Ø Estado Civil : Indistinto	
Requisitos mínimos para el puesto	
Ø Poseer título de Ingeniero comercial o Ing. CPA. Ø Experiencia mínima de 1 año en cargos similares. Ø Dispuesto a trabajar bajo presión.	
Conocimientos y Habilidades Requeridas	
Ø Capacidad para solucionar problemas. Ø Conocimientos tributarios y contables. Ø Buenas relaciones interpersonales Ø Integridad y moral ética	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 35. Manual de funciones de Contabilidad

 Manual de Funciones	
Denominación del Cargo	Contabilidad
Reporta:	Jefe Financiero
Función Básica	
Exigir el respaldo de todos los gastos incurridos y realizar las declaraciones correspondientes	
Funciones Específicas	
1.Respaldar los gastos con: facturas, notas de ventas, vales de caja 2.Realizar el anexo transaccional del SRI 3.Realizar las declaraciones del IVA, formulario 104 4.Realizar las declaraciones de las retenciones al Impuesto a la Renta, formulario 103 5.Responsable de conciliaciones tributarias, declaración del I.R.	
Perfil del Cargo	
Ø Edad : 23 años en adelante. Ø Género : Masculino Ø Estado Civil : Indistinto	
Requisitos mínimos para el puesto	
Ø Poseer título de Ingeniería en Contaduría pública C.P.A. Ø Experiencia mínima de 1 año en cargos similares. Ø Dispuesto a trabajar bajo presión.	
Conocimientos y Habilidades Requeridas	
Ø Capacidad para solucionar problemas. Ø Conocimientos tributarios Ø Ordenado y responsable. Ø Buenas relaciones interpersonales Ø Integridad y moral ética	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 36. Manual de funciones de Recursos Humanos.

 Manual de Funciones	
Denominación del Cargo	Recursos humanos
Reporta:	Jefe Financiero
Función Básica	
Extender contratos laborales, beneficios sociales y roles de pagos a trabajadores	
Funciones Específicas	
1. Realizar roles de pagos a todo el personal que labora en la empresa. 2. Extender contratos laborales. 3. Legalizar los contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales. 4. Realizar avisos de entradas y salidas del personal en el IESS. 5. Generar e imprimir los comprobantes de pagos y planillas mensuales del IESS. 6. Mantener un registro interno de los trabajadores activos con documentación completa, actualizada y un archivo de los ex trabajadores.	
Perfil del Cargo	
Ø Edad : 23 años en adelante. Ø Género : Masculino Ø Estado Civil : Indistinto	
Requisitos mínimos para el puesto	
Ø Poseer título de Ingeniería comercial o carreras afines a la administración. Ø Experiencia mínima de 1 año en cargos similares. Ø Dispuesto a trabajar bajo presión.	
Conocimientos y Habilidades Requeridas	
Ø Capacidad para solucionar problemas. Ø Buenas relaciones interpersonales Ø Dominio de sistemas del IESS y MRL (Ministerio Relaciones laborales) Ø Integridad y moral ética	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 37. Manual de funciones del Bodeguero.

 Manual de Funciones	
Denominación del Cargo	Bodeguero
Reporta:	Gerente Administrativo y Jefe de operaciones
Función Básica	
Registrar, cuadrar los ingresos y egresos de la mercadería, detectar mercadería devueltas en mal estado.	
Funciones Específicas	
1. Registrar el despacho de mercadería de la matriz a sucursales. 2. Revisar la mercadería que retorna de las sucursales a la matriz. 3. Cuadrar el inventario en el sistema informático y controlar su existencia física. 4. Presentar informes de cuadros semanales de la mercadería existente en la matriz como en las sucursales.	
Perfil del Cargo	
Ø Edad : 22 años en adelante. Ø Género : Masculino Ø Estado Civil : Indistinto	
Requisitos mínimos para el puesto	
Ø Poseer título con carreras afines a la administración. Ø Experiencia mínima de 1 año en cargos similares. Ø Dispuesto a trabajar bajo presión.	
Conocimientos y Habilidades Requeridas	
Ø Capacidad para solucionar problemas. Ø Habilidad para realizar inventarios. Ø Buenas relaciones interpersonales Ø Integridad y moral ética	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 38. Manual de funciones del Gerente Operativo.

 Manual de Funciones	
Denominación del Cargo	Gerente Operativo
Reporta	Propietario, Gerente -General
Función Básica	
Encargado de controlar y verificar que las funciones de los supervisores, vendedores y recaudadores se cumplan de con los objetivos planteados.	
Funciones Específicas	
<p>Ø Coordinará las distribución del personal de ventas y cobranzas.</p> <p>Ø Se trasdalará semana a semana a cada sucursal para comprobar que se cumplan las disposiciones impuestas .</p> <p>Ø Revisará los informes de recaudación diaria para constatar el porcentaje de recaudación diaria.</p> <p>Ø Comunicará decisiones y objetivos a los supervisores de recaudación y gerente de ventas.</p> <p>Ø Presenta informes de rendimiento operativo al Gerente propietario.</p>	
Perfil del Cargo	
<p>Ø Edad : 35 años en adelante.</p> <p>Ø Género: Masculino</p> <p>Ø Estado Civil: Indistinto</p>	
Requisitos mínimos para el puesto	
<p>Ø Poseer título de Profesional en carreras afines a la administración</p> <p>Ø Experiencia mínima 2 años en labores similares.</p> <p>Ø Poseer liderazgo</p>	
Conocimientos y Habilidades Requeridas	
<p>Ø Capacidad para solucionar con preparación de planes estratégicos.</p> <p>Ø Facilidad de comunicación con el personal.</p> <p>Ø Poseer conocimientos sobre ventas y recaudación.</p>	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 39. Manual de funciones del Gerente de ventas.

 Manual de Funciones	
Denominación del Cargo	Gerente de Ventas
Reporta	Gerente Operativo
Función Básica	
Elaborar las estrategias de ventas, así como la organización de las áreas donde se realizarán.	
Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Coordinar la distribución del personal de ventas. Ø Analizar en conjunto con sus colaboradores las ventas y todo lo referente al departamento de ventas evaluando si se han cumplido los objetivos . Ø Conocer y aplicar permanentemente las normas y procedimientos de la empresa. Ø Elaborar informes de ventas semanalmente. 	
Perfil del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Edad : 25 años en adelante. Ø Género: Indistinto Ø Estado Civil: Indistinto 	
Requisitos mínimos para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Poseer título de Profesional en carreras afines a la administración Ø Experiencia mínima 2 años en labores similares. Ø Poseer conocimientos de mercadeo 	
Conocimientos y Habilidades Requeridas	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Capacidad de trabajar bajo presión. Ø Disciplina, auto-aprendizaje. Ø Planificar y organizar. Ø Comunicación y relacionamiento. Ø Actitud positiva y liderazgo. 	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 40. Manual de funciones del Supervisor de Ventas.

 Manual de Funciones	
Denominación del Cargo	Supervisor de Ventas
Reporta	Gerente de ventas
Función Básica	
Encargado de realizar los trámites para ejecutar el proceso de ventas hasta la entrega de la mercadería.	
Funciones Específicas	
<p>Ø Coordinar la logística para el transporte del personal así como el de la mercadería.</p> <p>Ø Determinar el sector de trabajo de cada vendedor.</p> <p>Ø Presentar un reporte donde informe los detalles de la ventas del día.</p> <p>Ø Comprobar el cumplimiento de los compromisos que tiene la empresa con los clientes en relación con la entrega del producto y premios.</p>	
Perfil del Cargo	
<p>Ø Edad : 30 años en adelante.</p> <p>Ø Género: Masculino, Femenino</p> <p>Ø Estado Civil: Indistinto</p>	
Requisitos mínimos para el puesto	
<p>Ø Poseer título de bachiller</p> <p>Ø Experiencia mínima 3 años en labores similares.</p> <p>Ø Poseer liderazgo</p> <p>Ø Disponibilidad de tiempo.</p>	
Conocimientos y Habilidades Requeridas	
<p>Ø Capacidad para solucionar problemas.</p> <p>Ø Facilidad de comunicación con el personal.</p> <p>Ø Conocimientos de estrategias en ventas.</p>	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 41. Manual de funciones del Vendedor.

 Manual de Funciones	
Denominación del Cargo	Vendedores
Reporta	Supervisor de Ventas
Función Básica	
Realizar la venta e informar adecuadamente a los clientes de los productos que ofrece la empresa, estableciendo el método de cobranza y forma de obtener los premios.	
Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Convencer al cliente para la realización de la venta. Ø Mantener la cordialidad con los clientes de la empresa. Ø Explicar las condiciones de la venta a crédito para poder ejecutarla. Ø Mostrar la calidad del producto para atraer la atención del cliente. Ø Informar al supervisor de la venta en proceso con la finalidad de ser estudiada y analizada para la posterior entrega del producto. Ø Proceder a la realización de la firma del contrato por la venta a crédito. 	
Perfil del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Edad : 18 años en adelante Ø Género: Masculino, Femenino. Ø Estado Civil: Indistinto 	
Requisitos mínimos para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Poseer título de bachiller Ø Experiencia mínima 6 meses en posiciones similares. Ø Disponibilidad de tiempo 	
Conocimientos y Habilidades Requeridas	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Capacidad de comunicación con su equipo de trabajo. Ø Poseer la habilidad de convencimiento. Ø Capacidad para dirigir sus acciones, hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos por la empresa. Ø Acostumbrarse a trabajar bajo presión. 	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 42. Manual de funciones del Verificador.

 Manual de Funciones	
Denominación del Cargo	Verificador - Entregador
Reporta	Supervisor de Ventas
Función Básica	
Realizar indagaciones y cerciorarse de la capacidad crediticia de los posibles clientes para su posterior entrega de los productos.	
Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Responsable de la mercadería cuando esten en zona de trabajo. Ø Se encargará de las distribución del producto . Ø Analiza al cliente, investigando su capacidad crediticia previo a la venta. Ø Reportará la mercadería al finalizar el día. 	
Perfil del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Edad : 20 años en adelante. Ø Género: Masculino. Ø Estado Civil: Indistinto 	
Requisitos mínimos para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Poseer título de Profesional en carreras afines a la administración Ø Experiencia mínima 2 años en labores similares. Ø Disponibilidad de tiempo. 	
Conocimientos y Habilidades Requeridas	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Capacidad de investigar. Ø Actitud positiva. Ø Dispuesto a trabajar bajo presión. Ø Sociable con mucha tolerancia. 	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 43. Manual de funciones del Supervisor de Recaudación.

 Manual de Funciones	
Denominación del Cargo	Supervisor de Recaudación
Reporta	Gerente Operativo
Función Básica	
Velar por el alto rendimiento de la recaudación y auditar el trabajo de los recaudadores asignados.	
Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Coordinará las distribución del personal de cobranza. Ø Asignará la ruta para cada recaudador . Ø Realizará visitas con el recaudador a los clientes para verificar saldos. Ø Realizará seguimientos a los clientes que no estén dispuestos a seguir cancelando. Ø Emitirá informe de la recaudación semanal de sus recaudadores. 	
Perfil del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Edad : 25 años en adelante. Ø Género: Masculino Ø Estado Civil: Indistinto 	
Requisitos mínimos para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Poseer título de Bachiller Ø Experiencia mínima 2 años en labores similares. Ø Poseer liderazgo 	
Conocimientos y Habilidades Requeridas	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Capacidad para solucionar. Ø Facilidad de comunicación con el personal. Ø Poseer conocimientos sobre recaudación. 	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

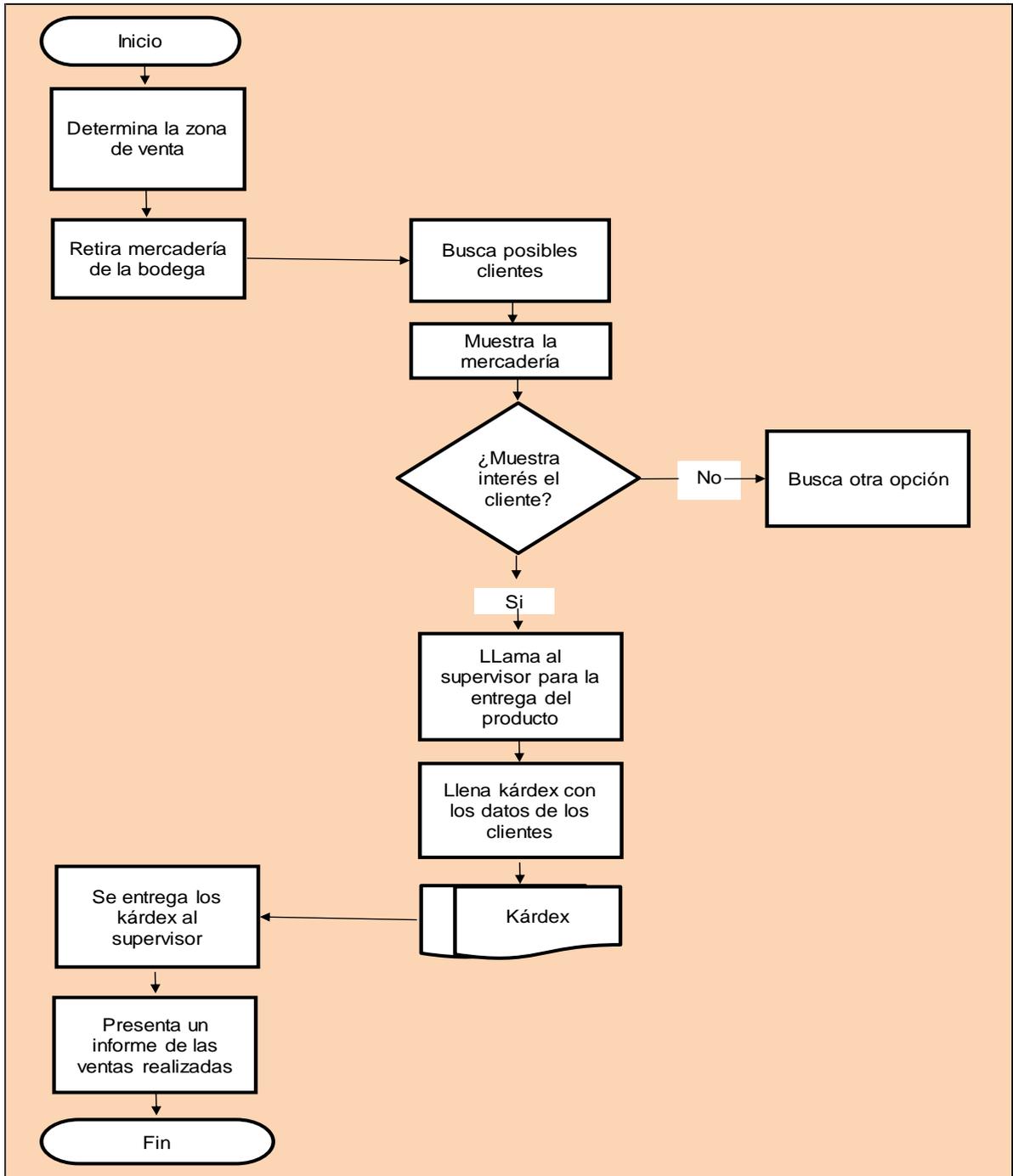
Cuadro 44. Manual de funciones del Recaudador.

 Manual de Funciones	
Denominación del Cargo	Recaudador
Reporta	Supervisor de Recaudación
Función Básica	
Encargado de realizar los cobros por las ventas realizadas a crédito según los términos del contrato.	
Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Poseer un trato amable y cordial con los clientes. Ø Realizar la recadación el día indicado según el contrato. Ø Efectuar los cambios de productos que el cliente requiere a su debido tiempo. Ø Evitar que los clientes posponga los pagos para la posterior semana. Ø Librarse de pagos con cheques. Ø Entregar los premios cuando el cliente realice su último pago. Ø Comunicar al cliente de los procesos legales en caso de incumplimiento. Ø Impulsar al cliente a que adquiera una nueva promoción. 	
Perfil del Cargo	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Edad : 20 años en adelante. Ø Género: Masculino. Ø Estado Civil: Indistinto 	
Requisitos mínimos para el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Poseer título de bachiller Ø Experiencia mínima de 6 meses en labores similares. Ø Disponibilidad de tiempo. 	
Conocimientos y Habilidades Requeridas	
<ul style="list-style-type: none"> Ø Honradez y seriedad en el trabajo. Ø Cumplimientos de los objetivos y metas de la empresa. Ø Capacidad de reconocer y recordar zonas de cobrazas. 	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

MANUALES DE PROCESOS

Gráfico 26. Manual de proceso de Ventas actual



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 45. Análisis del Proceso de Ventas.

No	TAREA	CONT.	TIEMP.	ECON.	PROBLEMA	CAUSAS	CONSECUENCIAS	RIESGOS
1	Determinación de la zona de venta	x	✓	x	Incorrecto lineamiento en el procedimiento.	Falta planificación que ocasiona pérdida, de tiempo.	Visita lugares inadecuados para la venta	Riesgo alto: Pocas ventas al día.
2	Verificar al posible cliente	x	-	x	Desconocimiento crediticio del cliente.	El insuficiente control de los verificadores	Selección incorrecta de cliente con mal nivel crediticio.	Riesgo alto: El cliente no desee cancelar o se fugue con la mercadería.
3	Entrega de mercadería sin documento alguno.	x	-	x	Ausencia de un documento que avale la venta.	Carencia de un Dpto. Legal.	El cliente no siente la obligación de cumplir con la organización.	Riesgo alto: Elevado índice de incobrabilidad.

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

➤ **PROBLEMAS**

Con respecto al proceso de ventas su principal problema es el inadecuado lineamiento en el proceso y la ausencia de políticas de las mismas, provocando aumentando los gastos por devoluciones.

➤ **RIESGOS**

Los principales riesgos que posee este proceso son: pocas ventas en el día de trabajo, que los clientes no cancelen el crédito y no poseer un documento legal con el cual se pueda defender los intereses de la organización.

➤ **RECOMENDACIONES**

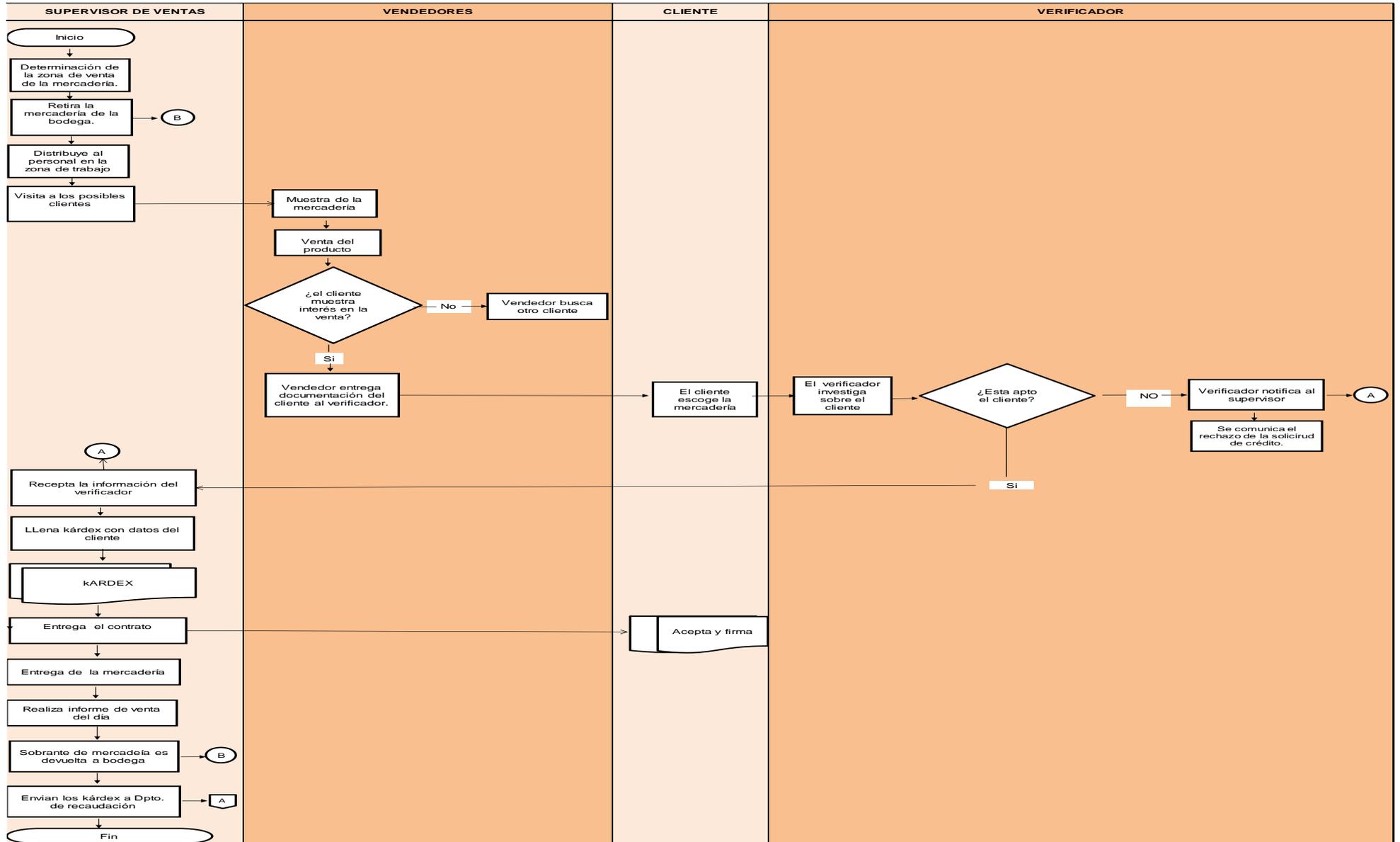
De acuerdo a todas las falencias observadas en el proceso se recomienda reestructurar el manual de procesos adhiriendo las políticas necesarias tales como:

- Realizar mejoras en la planificación de las ventas.
- Se realizará contrato con el buró de crédito que permitirá la revisión crediticia del cliente.
- Se firmarán contratos por ventas a crédito.

1.- Descripción del proceso de venta

- El Gerente de ventas en conjunto con el Supervisor determinan la zona de venta de la mercadería.
- El vendedor visita a los posibles clientes.
- Muestran la mercadería al posible cliente.
- Análisis en el buró de crédito del cliente por el verificador.
- Realizado el análisis de no estar apto el supervisor le comunica y se procede a buscar otro cliente.
- Si el cliente está apto se vende la mercadería.
- El vendedor llama al supervisor para que proceda a la entrega del producto.
- El cliente escoge la mercadería con el vendedor, mientras que el supervisor detalla los términos del contrato.
- El Vendedor llena los dos Kárdex con los datos del cliente; uno para la empresa y otro para el cliente.
- El cliente acepta las condiciones y procede a firmar el contrato.
- Entrega del producto.
- El supervisor realiza un informe detallado del total de la mercadería vendida y el resto retorna a bodega.

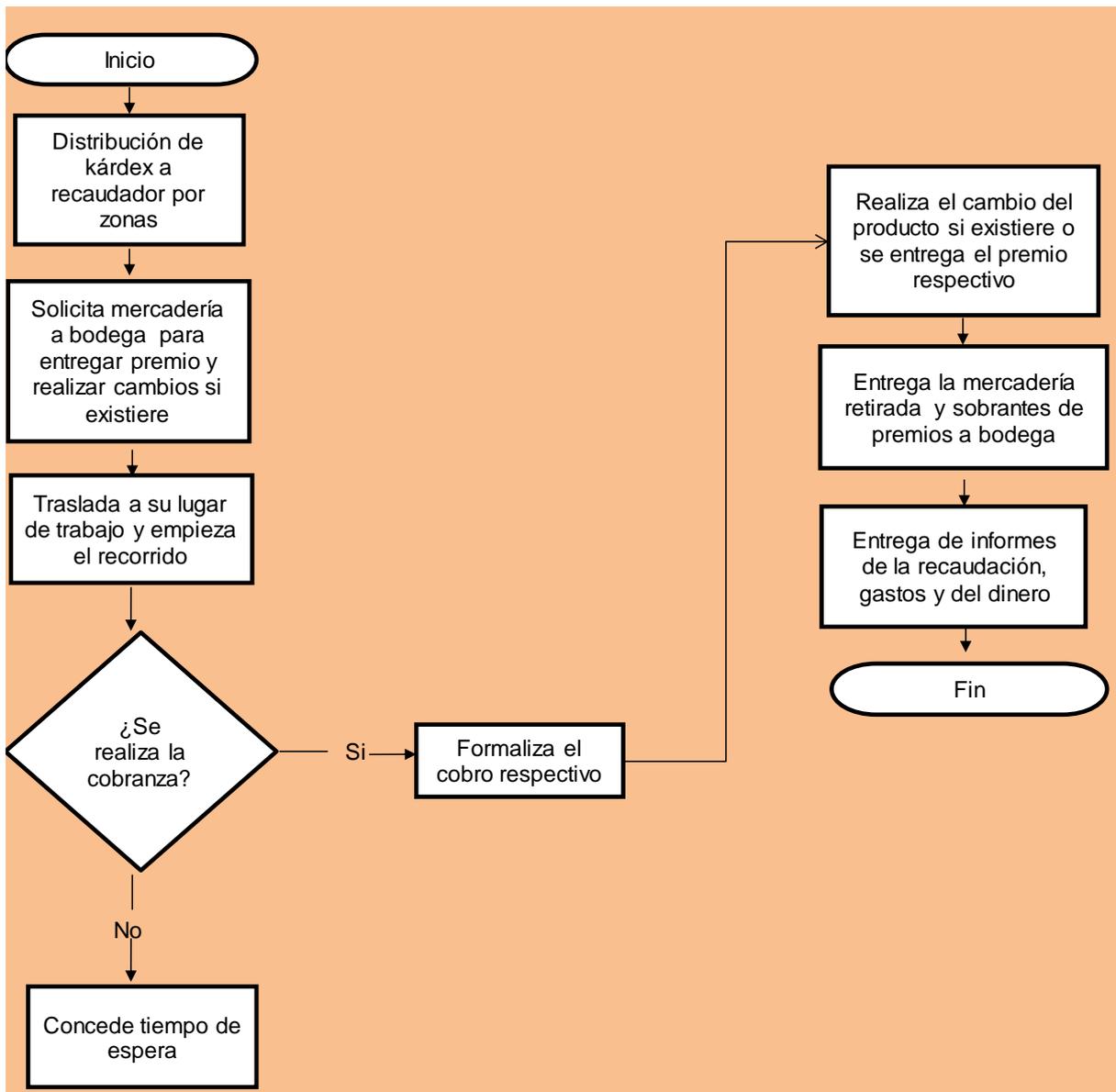
Gráfico 27. Manual de proceso de Ventas propuesto



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Gráfico 28. Manual de proceso de Recaudación actual



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 46. Análisis del Proceso de recaudación

No	TAREA	CON T.	TIEMP.	ECON.	PROBLEMA	CAUSAS	CONSECUENCIAS	RIESGOS
1	Distribución de los Kárdex a recaudadores	x	-	x	Mala distribución de los Kárdex para realizar las cobranzas.	Falta de política que guíe dicha distribución.	Que el recaudador no llegue a realizar la cobranza a todos los Kárdex generando aplazamientos de los pagos.	Riesgo alto: Pérdida monetaria porque los créditos se transforman en incobrables.
2	Depósitos bancarios	x	-	x	Robos en zonas	Negligencia del recaudador, falta de control del supervisor	Posibles hurtos sufridos por los recaudadores.	Riesgo alto: Pérdida monetaria para la empresa.
3	Reporte al departamento de recaudación.	x	-	x	Ausencia de un buen control de informes	Falta de revisión física de los Kárdex uno a uno por llegar muy tarde.	No se verifican los cobros realizados.	Riesgo alto: Poca veracidad del efectivo reportado.
4	Entrega de mercadería a bodega.	x	-	x	Ausencia de control de bodega.	Falta de verificación física de los activos.	Presencia de activos inexistentes	Riesgo alto: Presencia de activos mal estado.

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

➤ **PROBLEMAS**

Con respecto al proceso de recaudación se detectan problemas tales como: mala distribución de los Kárdex, peligro de recibir asaltos en zonas, ausencia de controles en los informes y también de la bodega.

➤ **RIESGOS**

De acuerdo al recuadro anterior podemos observar los riesgos tales como: pérdidas monetarias por falta de políticas, registros, y por la presencia de activos en mal estado.

➤ **RECOMENDACIONES**

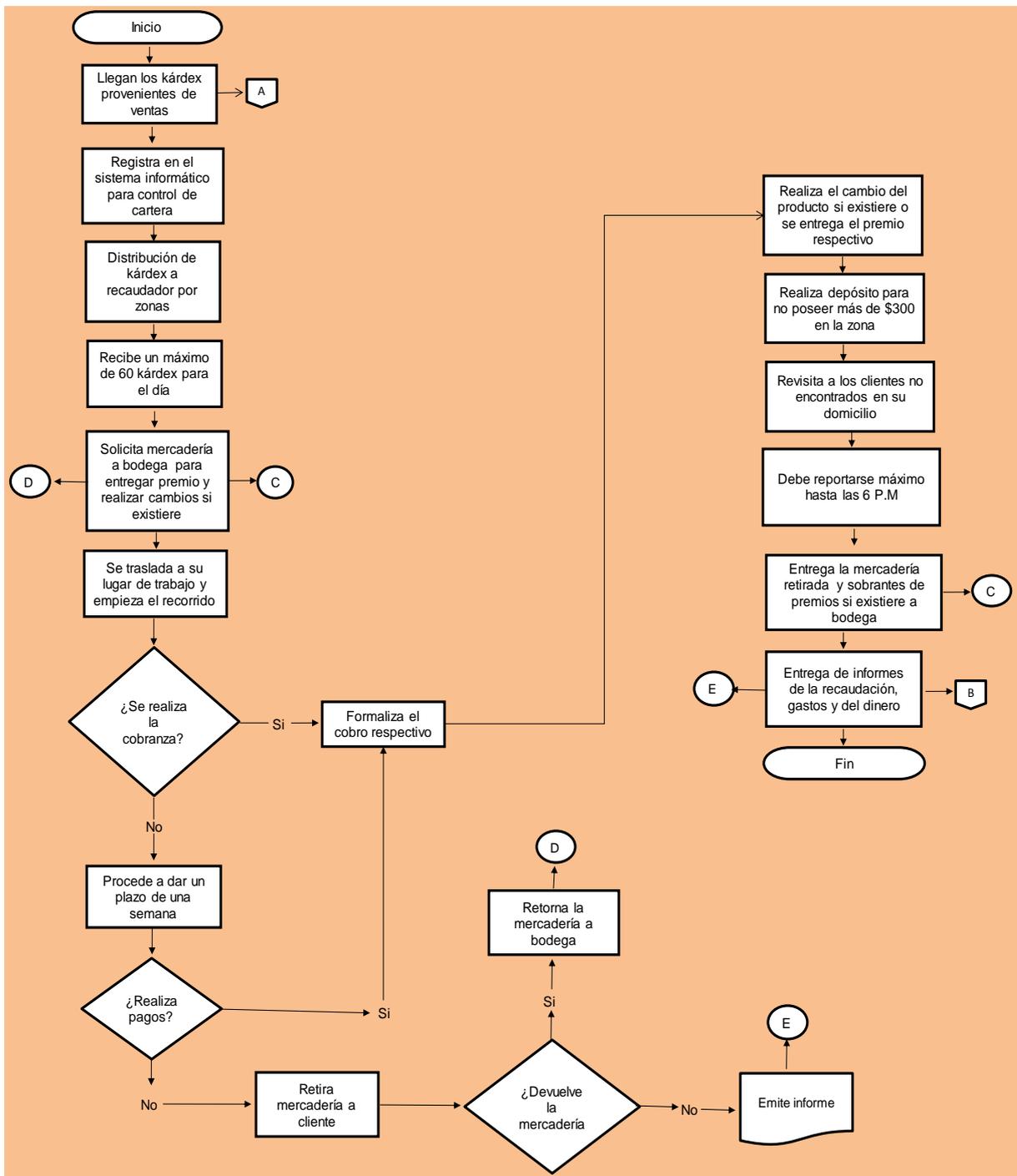
Con todo lo observado anteriormente concluimos que se deberá reestructurar el manual del proceso de recaudación adjuntando las políticas necesarias tales como:

- Realizar una mejor distribución de los Kárdex evitando dejar clientes sin visitar.
- El recaudador no deberá poseer más de \$300 dólares en su poder generando que depositen el dinero en agencias bancarias cercanas.
- Los recaudadores tendrán una fija de llegar que sería hasta las 6 P.M.
- Presentar el reporte de premios y devoluciones en forma clara con nombres de clientes en cada una de las transacciones.

2.- Descripción Proceso de la Recaudación

- El recaudador recibe no más de 60 Kárdex para los cobros del día y viáticos a las siete de la mañana.
- Piden la mercadería en la bodega para realizar los cambios y entrega de premios del día.
- Se trasladan a sus zonas de trabajo.
- Comienzan el recorrido en las zonas.
- Llegan donde el cliente a la cobranza.
- Se realiza el cobro respectivo.
- Realiza los cambios pedidos por el cliente.
- De no cancelar se procede a retirar la mercadería.
- El cliente que termine la promoción se le entrega los premios y se le induce a que adquiera una nueva.
- El recaudador tiene que proceder a depositar el dinero en el banco a fin de cumplir con la política de cobranza de no poseer más de \$300 en zonas de recaudación.
- Terminado el recorrido de los Kárdex, se inicia una revisita del cliente que no se encontró en la primera visita.
- Tienen que reportarse máximo hasta la seis de la tarde.
- Entregan las devoluciones a bodega y la mercadería sobrante en premios o cambios.
- Por último entregan los gastos y el efectivo reportado con sus respectivas papeletas de depósitos bancarios.

Gráfico 29. Manual de proceso de Recaudación propuesto

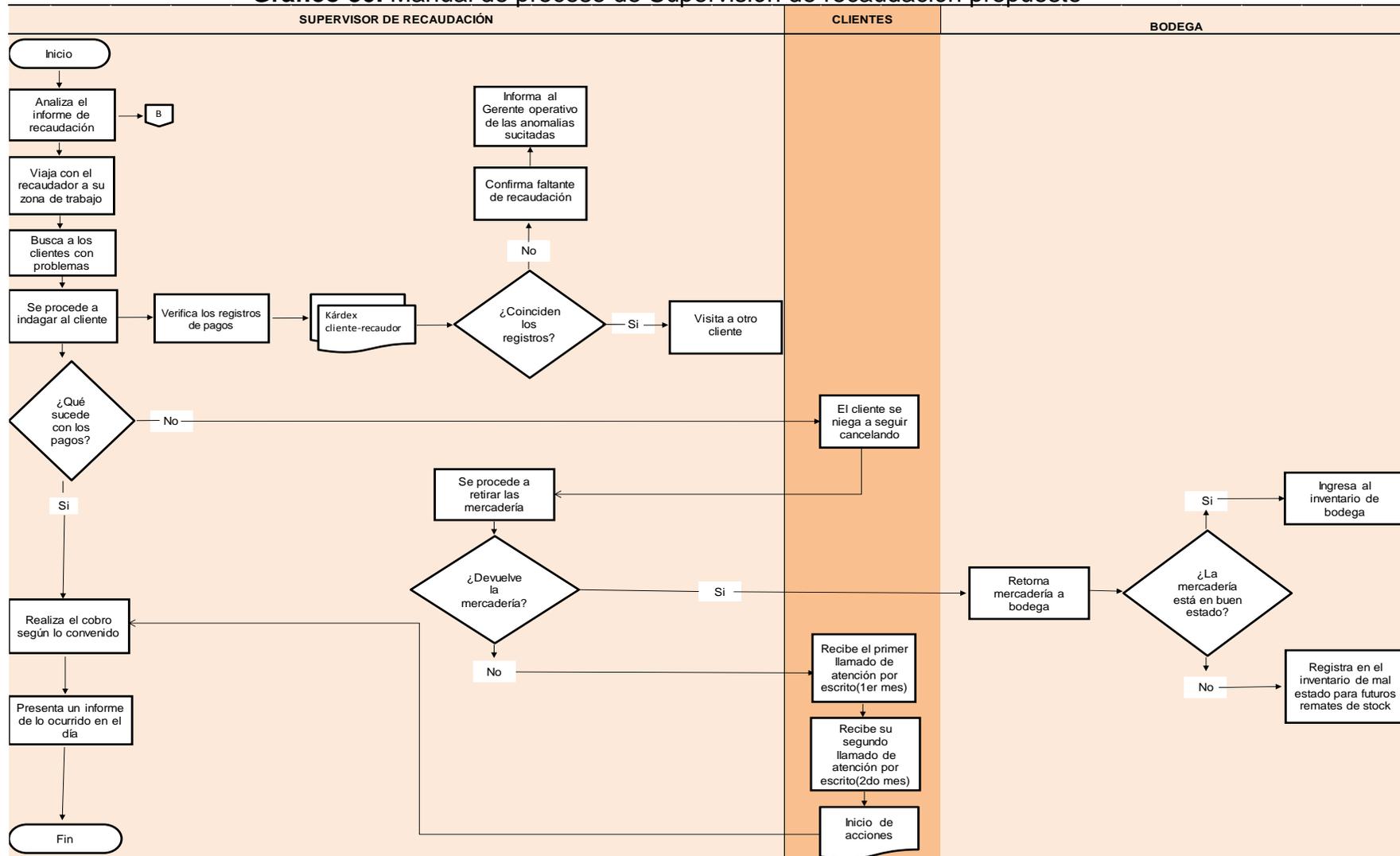


Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

3.- Descripción del proceso de Supervisión en recaudación

- Analiza los Kárdex que tengan más de dos semanas sin pagos.
- Procede a auditar el trabajo de los recaudadores.
- Se inicia la investigación con el cliente para verificar la falta de pagos.
- Se compara ambos Kárdex tanto el del cliente como el del recaudador y se constata los registros de pagos.
- Se reporta todas las anomalías encontradas en el recorrido de los recaudadores al gerente operativo.
- En caso de no tener registros de pagos se investigan los motivos.
- De no cancelar se procede a retirar la mercadería
- La mercadería devuelta se reporta en bodega para su debido registro.
- Si el cliente no desea cancelar ni entregar la mercadería el supervisor comunica por escrito al cliente durante dos ocasiones en el lapso de tres meses de los procedimientos a seguir en caso de incumplimiento de contrato.
- Se informa que comiencen actividades legales.

Gráfico 30. Manual de proceso de Supervisión de recaudación propuesto

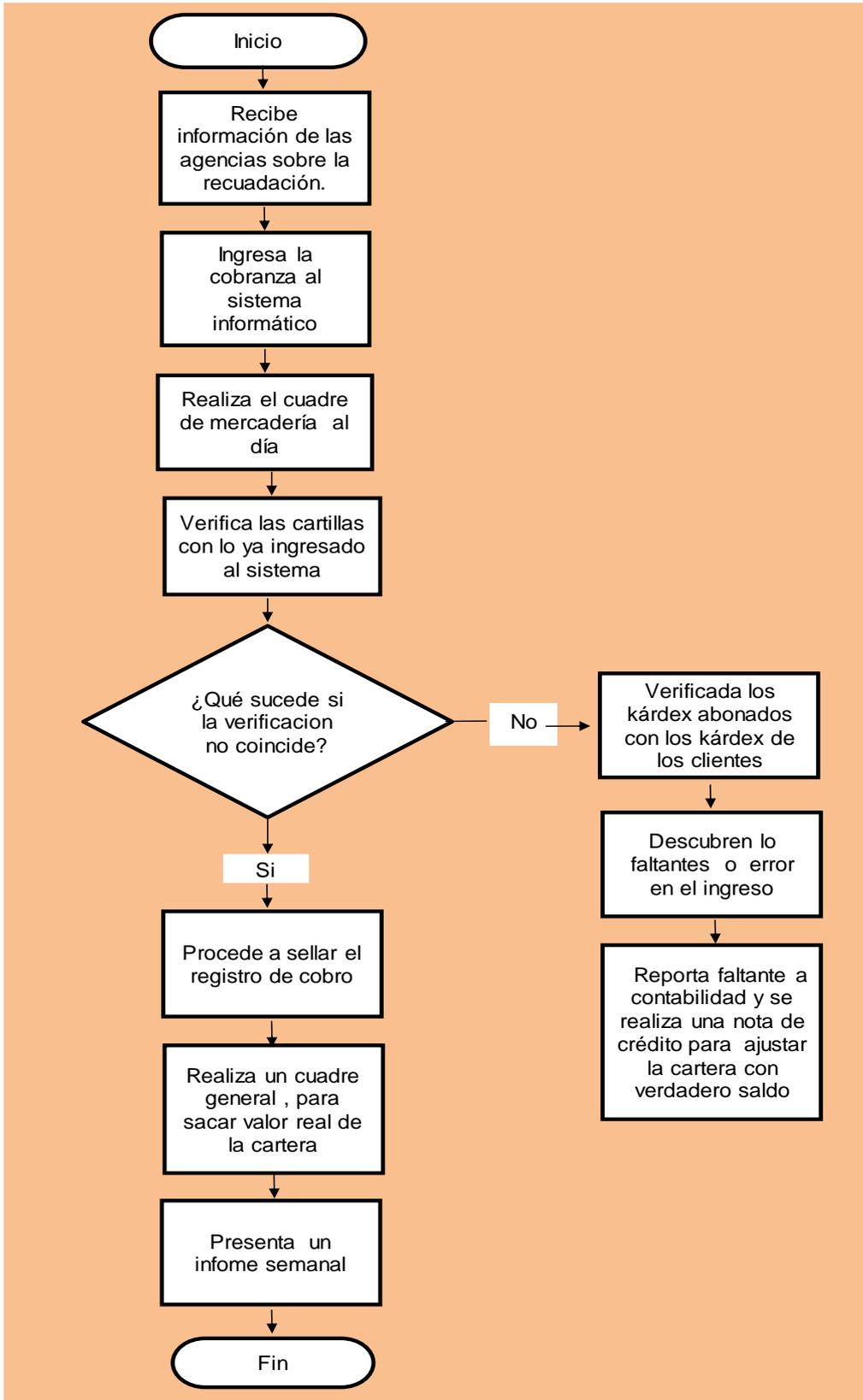


Fuente: Investigación de Mercado
 Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

4.-Descripción del proceso de Análisis de cartera

- Reciben información de los respectivos departamentos de recaudación.
- Se ingresa la recaudación detallada en informes diarios por los recaudadores para mermar la deuda.
- Se revisa los Kárdex de forma física los días que quedan libres de recaudación para comparar y verificar lo ingresado al sistema informático disminuyendo la cartera de crédito a clientes.
- Se sellan las tarjetas para constatar la auditoría de los pagos.
- En caso de no coincidir el registro de cobros se comunica al supervisor de recaudación para su respectiva verificación.
- Los faltantes de recaudación confirmados pasan a contabilidad para su debido descuento y se realizan notas de crédito para ajustar la deuda a sus saldos reales.
- Se prepara un informe semanal del cuadro de saldo total de la cartera de la sucursal asignada.

Gráfico 31. Manual de proceso de Análisis de cartera propuesto

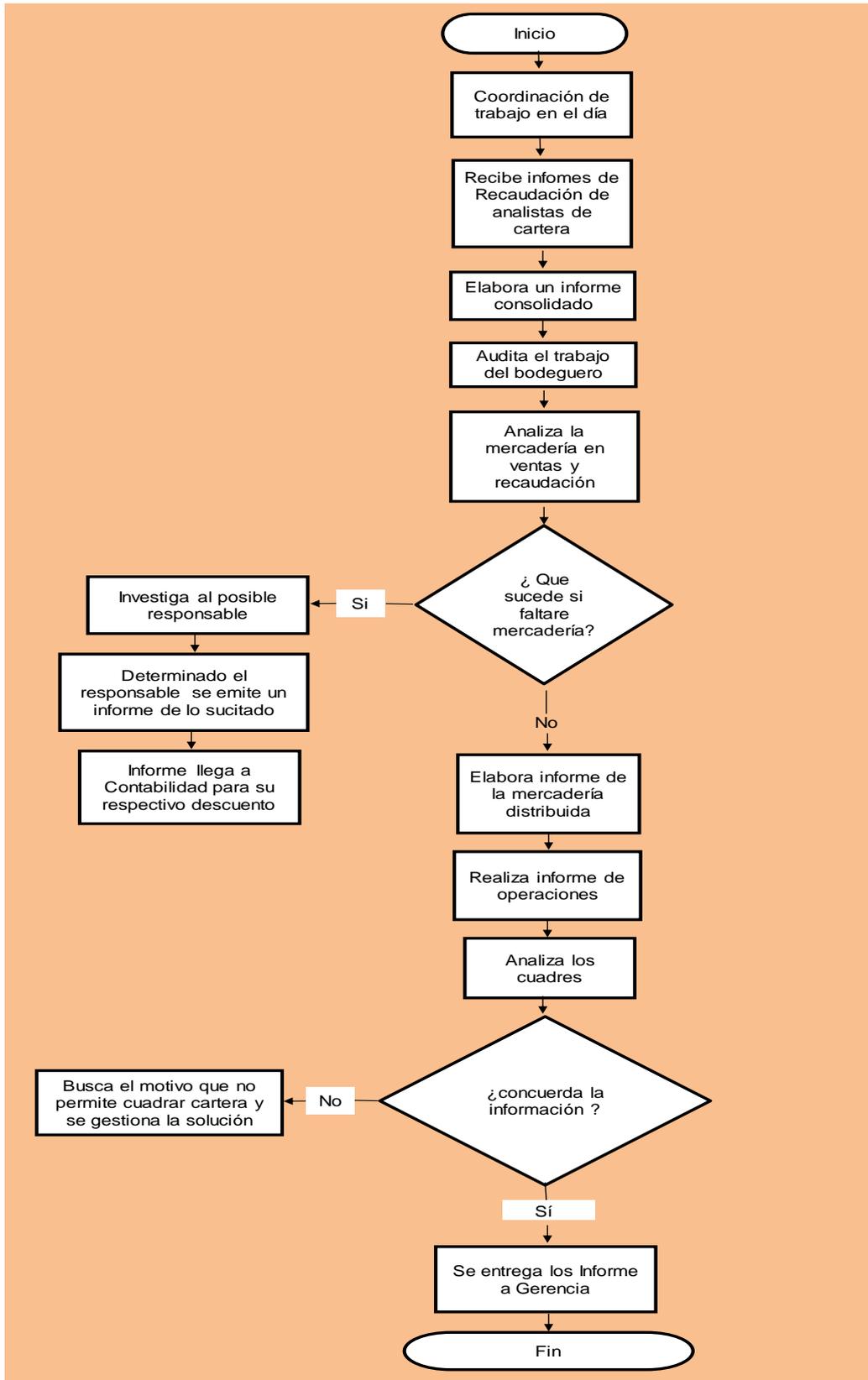


Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

5.- Descripción del proceso del Jefe Operativo

- Recibe los informes entregados por los analistas de cartera de forma semanal.
- Revisa la información y elabora un informe consolidado.
- Audita el trabajo del bodeguero.
- Recibe informes de bodega de mercadería en mal estado.
- Comunica a contabilidad en caso de existir responsable de la mercadería en mal estado para su debido descuento.
- Analiza el nivel de ventas, devoluciones, premios entregados y recaudación reflejándolo en un informe de operaciones.
- Soluciona problemas en cuadro de cartera, bodega.
- Reporta información al Gerente Administrativo.

Gráfico 32. Manual de proceso del Jefe Operativo propuesto



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

MANUALES DE POLÍTICAS



El presente manual de políticas ha sido diseñado específicamente para ser aplicado en el área operativa donde se realiza la venta a crédito y gestiona su cobranza así como los departamentos administrativos involucrados en el control y registro de los mismos.

El cliente

El cliente debe ser tratado con amabilidad, respeto y cordialidad ya que es el verdadero impulsor de la actividad de esta empresa, cualquier anomalía, queja o sugerencia de los clientes debe ser escuchada y comunicada a su jefe inmediato para su pronta solución.

La Gerencia Administrativa:

Es el departamento que tiene como responsabilidad velar por la rotación financiera de sus activos, en el caso de la cuentas por cobrar debe existir un alto nivel de rotación y bajo índice de incobrabilidad para cumplir con el eficiente cumplimiento de los objetivos esperados para lo cual se implementará trabajar en conjunto con la empresa privada EQUIFAX que provee información de buró de crédito.

La Gerencia Operativa:

Este departamento tendrá la responsabilidad de hacer cumplir las metas y políticas establecidas en ventas y recaudación en conjunto con la Gerencia administrativa.

Los Verificadores:

Serán los encargados de realizar las respectivas investigaciones de la capacidad de pago y responsabilidad del cliente para asumir el crédito, este trabajo de campo será ejecutado a través de la página web de la empresa EQUIFAX-Credireport.

El departamento de recaudación:

Este departamento en conjunto con los analistas de cartera se encargarán del control y cumplimiento de las políticas de cobranza a los recaudadores que son los únicos responsables de realizar los cobros de las ventas a crédito según los términos establecidos en el contrato.

Todo el personal que labora en la empresa se registrará bajo estos manuales de políticas, de no cumplirlas se comunicará al departamento de Recursos Humanos para que proceda a la aplicación de las sanciones correspondientes por incumplimiento de las normas internas o las sanciones penales en los casos que así ameriten. Además los empleados mantendrán constantes capacitaciones que le permitan cumplir las funciones establecidas de manera eficaz y eficiente.

Reglas para su actualización

- La implementación o modificación de este manual de políticas deberá reflejar la autorización de la Gerencia General (Gerente Propietario).
- Las ideas o sugerencias de los trabajadores involucrados en la empresa para mejorar estas políticas deberán ser comunicadas a su jefe inmediato para la respectiva comunicación al gerente general.
- Las modificaciones serán comunicadas mediante circulares de carácter urgentes.

Políticas de venta

- a) Los vendedores deberán reportarse a las 7 de la mañana en la empresa para su distribución a la zona ya establecida y planificada por el Gerente y supervisor de Ventas.
- b) No se podrán realizar ventas en zonas consideradas de alto riesgo.
- c) El personal de Ventas tendrá que portar en la ejecución de su trabajo el uniforme y carnet que lo identifique como trabajador de la empresa.
- d) Es responsabilidad exclusiva del vendedor la correcta explicación al cliente de los términos del contrato en asuntos específicos como: sistema de cobros, entrega de premios y beneficios por pronto pago.
- e) La mercadería solo será entregada por el supervisor de ventas
- f) Toda venta mantendrá los respaldos suficientes que garanticen su realización.

Políticas de crédito

- a) Para otorgar el crédito los vendedores solicitarán la cedula del cliente para que el verificador con el equipo asignado proceda a realizar una investigación en la página web de la empresa Equifax (www.credireport.ec) ingresando con el usuario y clave asignado por la empresa.

The image displays two screenshots of the CREDIT REPORT website interface. The left screenshot shows the login page with the EQUIFAX logo and a login form. The right screenshot shows the search process with three steps: 1. 'Escoja la consulta: Reportes de Crédito' with a 'Smart' option; 2. 'Escoja el tipo de consulta y tipo de identificación:' with options for 'Por Identificación', 'Cédula de Identidad', 'RUC', and 'Extranjero'; 3. 'Ingrese el número de documento del sujeto:' with a text field containing '1203372063' and a 'Consultar' button.

- b) Luego de observar y analizar el historial crediticio del cliente, puntualidad en pagos y nivel de endeudamiento con otras instituciones se procede a la aprobación solo si el solicitante es objeto a crédito.
- c) La autorización o rechazo de los créditos con la información obtenida por los verificadores será comunicada por los supervisores de ventas.
- d) A los clientes sin historial crediticio con la empresa (clientes nuevos) no se le entregará más de una promoción o valores que superen los \$360.
- e) El tiempo máximo de crédito será de tres meses con pagos semanales y los premios se entregarán al finalizar la deuda, excepto aquellos clientes que realicen pagos por adelantado.
- f) Se establecerá formalidad en el crédito a través de un contrato firmado por ambas partes: vendedor (representante de la empresa) y comprador (cliente intermediario).

- g) Se solicitará copia de cédula y certificado de votación del cliente para la creación de un expediente en la empresa.
- h) Las modificaciones del contrato por descuentos en pronto pago, devoluciones parciales o cancelaciones del mismo deberán ser evaluadas y autorizadas por el jefe operativo.

Políticas de cobranzas

- a) Los cobros serán realizados semanalmente según la fecha establecida en el contrato.
- b) Los recaudadores son los únicos responsables de la ejecución de los cobros para lo cual se les proporcionará una moto, uniforme con el logo de la empresa y carnet que lo certifique como trabajador de la empresa.
- c) Los recaudadores al realizar los cobros deberán entregar al cliente un recibo con numeración donde indique la cantidad en abono, fecha y firma de responsabilidad del recaudador.
- d) Se establecerá una cuenta bancaria única para que los clientes realicen depósitos de los pagos en forma opcional para su comodidad, el recaudador solo procederá a retirar el comprobante del depósito en caso de utilizar este servicio.
- e) No se realizarán cobros a los clientes que deseen realizar abonos con cheques.
- f) El dinero cobrado por los recaudadores debe ser depositado en la cuenta bancaria que establece la empresa ya que no podrán disponer de valores superiores a los \$300 cuando se encuentren cobrando en las zonas establecidas.
- g) Los recaudadores no podrán disponer del dinero cobrado para ningún tipo de gasto personal, en caso de incumplimiento serán sancionados económicamente.
- h) Se entregarán premios a clientes por pronto pago en la mitad del plazo de la deuda.
- i) En caso de morosidad se realizarán dos llamados de atención por escrito informando de los pasos a proceder para lograr la cancelación de la deuda y

de no cambiar la situación se comenzarán las acciones legales correspondientes.

- j) En caso de incobrabilidad los gastos legales generados en la consecución del cumplimiento de los términos del contrato serán asumidos por el cliente.
- k) El sistema de pago de sueldo a los recaudadores será de acuerdo a su efectividad en cobranza establecido de la siguiente manera:
 - Al 4% del total de la recaudación en 5 días si llega hasta el 65% de cobro de las tarjetas asignadas.
 - Al 5% del total de la recaudación en 5 días si llega hasta el 85% de cobro de las tarjetas asignadas.
 - Al 6% del total de la recaudación en 5 días si llega del 86% en adelante del cobro de las tarjetas asignadas.

MANUAL DE SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO

Todo el personal debe cumplir con las políticas establecidas, de no hacerlo se aplicará las siguientes sanciones:

- a) Los faltantes en recaudación encontrados por los analistas de cartera y verificados por los supervisores con el cliente tendrán las siguientes sanciones a los recaudadores:
 - El primer faltante será descontado en el sueldo al recaudador con una sanción económica.
 - El segundo faltante será considerado motivo para el término de las relaciones laborales con la empresa.
 - De ser un monto considerable se inician acciones penales.
- b) Las multas por incumplimiento a los demás trabajadores será del 5% del sueldo mensual.
- c) Las multas no podrán exceder del 10% del sueldo mensual.
- d) La mercadería perdida o en mal estado bajo la responsabilidad de un empleado, le será descontado de su sueldo.



CONTRATO DE VENTA DE PROMOCIONES

Matriz MILAGRO: Olmedo y Rocafuerte Diag. a Defensa Civil
Telf.: 042711023 – Cel.: 085887189

Conste por el presente documento, el Contrato de Compra Venta que celebra de una parte la empresa **PROMODINASTÍA**, a quien en adelante se le denominará **“El Vendedor”**; y, de la otra parte,

_____ . Con C.I.# _____. A quien en adelante se le denominará **“El Comprador”**, en los términos y condiciones siguientes:

ANTECEDENTES

1.1. PROMODINASTÍA.-Tiene como actividad comercial, la venta de promociones de sabanas, cortinas, toallas, edredones, toldos y otros productos textiles

PRIMERA: (OBJETO DEL CONTRATO)

“El Vendedor” entrega a **“El Comprador”** una promoción compuesta de _____.

SEGUNDA: (PRECIO)

Como resultado de la valoración de la promoción, el precio pactado por las partes es de _____ **dólares** el cual será cancelado por **“El Comprador”** en **75 días** una vez recibida la promoción en correcto estado.

TERCERA: (MODALIDAD DE PAGO)

“El Comprador” deberá cancelar a **“El Vendedor”** cuotas de \$ _____ dólares semanales a través de los siguientes canales de cobro.

- Pago a Recaudadores.**- Nuestros cobradores con documentación e identificativo de la empresa se acercaran el día y la hora acordada entre las partes, los mismos que receptaran el dinero y procederán a entregar un recibo con nombre de la empresa **PROMODINASTIA**.
- Pago directo.**- El comprador podrá acercarse directamente a nuestras oficinas y realizar la cancelación de su promoción recibiendo un recibo, único documento válido para respaldar su pago.
- Pago Bancario.**- El comprador podrá realizar la cancelación de sus cuotas en el **banco Guayaquil Cta. Cte.# 15811510** o al **banco Pichincha Cta. Cte. #3491332204** con nombre **Cecilia Plaza Bravo**

CUARTA: RESPONSABILIDADES del COMPRADOR

Es responsabilidad de **“El Comprador”** el buen uso y destino del producto entregado
Es responsabilidad de **“El Comprador”** la cancelación total acordada en las clausulas segunda y tercera de este contrato.
“El Comprador” una vez recibida la promoción no podrá realizar devoluciones parciales o totales por ninguna causa.

QUINTA: RESPONSABILIDADES del VENDEDOR

“El Vendedor” se compromete realizar algún cambio de mercadería, siempre y cuando las condiciones lo ameriten.
Es obligación de **“El Vendedor”** la entrega de premios por el cumplimiento de pagos del Comprador según lo siguiente:
a) Pagos semanales ininterrumpidos de **\$20,00**; dos juegos de sabanas al final de la promoción.
b) Pagos semanales ininterrumpidos de **\$30,00**; tres juegos de sabanas al final de la promoción.
c) Pagos semanales ininterrumpidos de **\$20,00 o \$30,00**; acorde al catálogo de premios.

SEXTA: LEYES APLICABLES

Este Contrato se regirá e interpretara de acuerdo con las leyes vigentes en la República del Ecuador. Para caso de discrepancia o controversias, con excepción de aquellas de índole penal, que no pudieren solucionarse de común acuerdo entre las partes, estas renuncian domicilio y se someten a la jurisdicción y competencia de los árbitros de la cámara de comercio de Guayaquil. Para la ejecución de las medidas cautelares el tribunal arbitral está facultado para solicitar de los funcionarios públicos, judiciales, policiales, y administrativos, su cumplimiento, sin que sea necesario recurrir a Juez Ordinario Alguno. Los gastos que se ocasionen serán asumidos por las partes a quien le resulte desfavorable el laudo arbitral.

SEXTA: DECLARACIONES FINALES

El presente contrato constituye todo el acuerdo entre las partes y quedan sin efecto cualquier correspondencia, documento, negociación o conversación anterior relativa a las materias ya estipuladas en este contrato.
Las partes se comprometen a ejecutar de buena fe el presente contrato y a realizar sus mejores esfuerzos en orden al efectivo cumplimiento de las estipulaciones aquí convenidas.
Las partes declaran que no existe impedimento de ningún tipo para la celebración del presente contrato y que se hallan facultadas para su suscripción, así como también que lo han revisado y discutido mutuamente con el BURO y que en consecuencia aceptan todos los términos.

Firmado en _____, a los _____ días del mes de _____ del dos mil _____

Comprador:
C.I.:

5.7.2 Recursos, análisis costo-beneficio

Para la aplicación de este proyecto se necesita invertir en los siguientes recursos que son costos que la empresa debe de asumir:

Cuadro 47. Presupuesto de recursos para aplicación del proyecto

Presupuesto de Recursos para ejecutar el proyecto				
Recursos	costo Unitario	Unidades/meses aplicables	Costo Implementación 1er año	Costo de Aplicación 2do año
Inscripcion de Contrato y derechos con Equifax	\$ 500,00	1	\$ 500,00	
Cuota Mensual con Equifax	\$ 90,00	12	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00
Talonarios de contratos A4 con papel carbón por 100 unidades c/u	\$ 14,50	100	\$ 1.450,00	\$ 1.450,00
Talonarios de recibos por recaudación numerados- papel carbón 100 unidades c/u	\$ 5,50	100	\$ 550,00	\$ 550,00
Capacitaciones y motivación al personal	\$ 400,00	4	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
Impresiones de Manuales y Politicas en folletos	\$ 5,50	150	\$ 825,00	
Pago de Servicios Profesionales (mensual fijo) a Abogado	\$ 500,00	12	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Capacitación a verificadores de la empresa a cerca del análisis económico a los clientes	\$ 400,00	1	\$ 400,00	
Carnet de identificación-logo de empresa, foto,nombre y cargo que desempeña	\$ 4,50	118	\$ 531,00	\$ 531,00
Camisetas con cuello tipo POLO con logo de la empresa	\$ 9,00	118	\$ 1.062,00	
Sueldo a un Auditor para el control de los procesos	\$ 500,00	12	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Totales			\$ 19.998,00	\$ 17.211,00
Costo Total del proyecto			\$ 37.209,00	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

El total de los costos aplicables en 2 años para disminuir los problemas de la empresa PROMODINASTÍA S.A. en la propuesta de este estudio es de **\$37.209,00**.

Cuadro 48. Beneficios y tiempo de ejecución del proyecto

Pérdidas ocurridas en al año 2012					Ejecución del proyecto en dos años				
Meses	Cuentas incobrables	Gastos por Devoluciones en ventas	Mercadería en mal estado (costo)	Totales	Seguimiento	Semestres	Porcentajes esperados	Beneficio Total estimado por semestre	Beneficios en años
Enero	\$ 6.305,00	\$ 850,00	\$ 120,00	\$ 7.275,00	Aplicación	1ero	10%	\$ 7.508,70	\$ 18.771,75
Febrero	\$ 5.525,00	\$ 962,00	\$ 93,00	\$ 6.580,00					
Marzo	\$ 5.214,00	\$ 520,00	\$ 135,00	\$ 5.869,00					
Abril	\$ 4.312,00	\$ 650,00	\$ 220,00	\$ 5.182,00	Control	2do	15%	\$ 11.263,05	\$ 26.280,45
Mayo	\$ 4.526,00	\$ 220,00	\$ 125,00	\$ 4.871,00					
Junio	\$ 5.870,00	\$ 423,00	\$ 165,00	\$ 6.458,00					
Julio	\$ 6.313,00	\$ 465,00	\$ 155,00	\$ 6.933,00	Control	3ero	15%	\$ 11.263,05	\$ 26.280,45
Agosto	\$ 6.235,00	\$ 395,00	\$ 123,00	\$ 6.753,00					
Septiembre	\$ 6.725,00	\$ 456,00	\$ 220,00	\$ 7.401,00					
Octubre	\$ 4.925,00	\$ 521,00	\$ 203,00	\$ 5.649,00	Control	4to	20%	\$ 15.017,40	\$ 26.280,45
Noviembre	\$ 4.315,00	\$ 632,00	\$ 197,00	\$ 5.144,00					
Diciembre	\$ 5.965,00	\$ 752,00	\$ 255,00	\$ 6.972,00					
Totales	\$ 66.230,00	\$ 6.846,00	\$ 2.011,00	\$ 75.087,00	Resultados	-	60%	\$ 45.052,20	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Con la aplicación de lo propuesto en este estudio se espera en dos años disminuir esta pérdida en un margen del 60%, lograr un 20% más en la recaudación y así aumentar del 30% al 40% la recaudación anual.

Valor estimado de beneficios obtenidos **\$ 32.584.16**

Cuadro 49. Análisis costo- beneficio

Relación Costo Beneficios			
Costos		Rentabilidad	
Costos año 1	\$ 19.998,00	\$ 32.584,16	
Costos año 2	\$ 17.211,00		
Total de Costos	\$ 37.209,00		
Beneficios			
Disminución del 60% en pérdidas	\$ 45.052,20		
Aumentar en un 20% la recuperación de cartera	\$ 24.740,96		
Total de Beneficios	\$ 69.793,16		
Razón	53%		47%
Beneficio/Costo	\$ 1,88		\$ 0,88

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Los costos en relación a los beneficios estimados a obtener representan el 53% de su totalidad quedando demostrado que por cada dólar que la empresa invierta en la aplicación de este proyecto se obtiene una utilidad en recuperación de la cartera-clientes de \$0.88 lo que indica un índice de rentabilidad de la aplicación de este proyecto en dos años del 47%.

Cuadro 50. Estado de Resultados Projectado

PROMODINASTIA S.A.							
Estado de Resultados Projectado							
En dólares americanos							
	Año 2012	1er Semestre	2do Semestre	Año 1	3er Semestre	4to Semestre	Año 2
Ventas	\$ 950.025,00	\$ 522.513,75	\$ 522.513,75	\$ 1.045.027,50	\$ 564.314,85	\$ 564.314,85	\$ 1.128.629,70
(-)Costos de ventas	\$ 415.236,00	\$ 228.379,80	\$ 228.379,80	\$ 456.759,60	\$ 251.217,78	\$ 251.217,78	\$ 502.435,56
Utilidad Bruta en ventas	\$ 534.789,00	\$ 294.133,95	\$ 294.133,95	\$ 588.267,90	\$ 313.097,07	\$ 313.097,07	\$ 626.194,14
(-) Gastos							
Gastos Administrativos							
Sueldos y Salarios	\$ 126.600,00	\$ 69.630,00	\$ 69.630,00	\$ 139.260,00	\$ 76.593,00	\$ 76.593,00	\$ 153.186,00
Comisiones de ventas	\$ 110.237,00	\$ 60.630,35	\$ 60.630,35	\$ 121.260,70	\$ 66.693,39	\$ 66.693,39	\$ 133.386,77
Comisiones de recaudación	\$ 72.500,00	\$ 39.875,00	\$ 39.875,00	\$ 79.750,00	\$ 43.862,50	\$ 43.862,50	\$ 87.725,00
Servicios Básicos	\$ 1.205,00	\$ 662,75	\$ 662,75	\$ 1.325,50	\$ 729,03	\$ 729,03	\$ 1.458,05
Gastos de Depreciación	\$ 23.729,60	\$ 11.864,80	\$ 11.864,80	\$ 23.729,60	\$ 9.865,00	\$ 9.865,00	\$ 19.730,00
Gastos de Amortización	\$ 200,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 200,00
Gastos de viáticos	\$ 14.500,00	\$ 7.975,00	\$ 7.975,00	\$ 15.950,00	\$ 8.772,50	\$ 8.772,50	\$ 17.545,00
Gastos por Cuentas incobrables	\$ 66.230,00	\$ 25.129,00	\$ 24.543,50	\$ 49.672,50	\$ 15.194,50	\$ 11.297,50	\$ 26.492,00
Gastos de Mercadería en mal estado	\$ 2.011,00	\$ 656,90	\$ 851,35	\$ 1.508,25	\$ 355,25	\$ 449,15	\$ 804,40
Gastos por devoluciones en ventas	\$ 6.846,00	\$ 2.940,40	\$ 2.194,10	\$ 5.134,50	\$ 1.913,50	\$ 824,90	\$ 2.738,40
Gastos de Alquiler	\$ 20.400,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 20.400,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 20.400,00
Gastos en aplicación del proyecto	\$ -	\$ 11.658,60	\$ 8.339,40	\$ 19.998,00	\$ 9.871,00	\$ 7.340,00	\$ 17.211,00
Total Gastos Administrativos	\$ 444.458,60	\$ 241.322,80	\$ 236.866,25	\$ 478.189,05	\$ 244.149,66	\$ 236.726,96	\$ 480.876,62
Gastos Financieros							
Pago de intereses		\$ 5.856,50	\$ 5.856,50	\$ 11.713,00	\$ 4.901,21	\$ 4.901,21	\$ 9.802,41
Total Gastos Financieros		\$ 5.856,50	\$ 5.856,50	\$ 11.713,00	\$ 4.901,21	\$ 4.901,21	\$ 9.802,41
Total de Gastos	\$ 444.458,60	\$ 247.179,30	\$ 242.722,75	\$ 489.902,05	\$ 249.050,87	\$ 241.628,17	\$ 490.679,03
UTILIDAD OPERATIVA SEMESTRAL		\$ 46.954,65	\$ 51.411,20		\$ 64.046,20	\$ 71.468,90	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 90.330,40			\$ 98.365,85			\$ 135.515,11
(-) 15% Repartición de utilidades	\$ 13.549,56			\$ 14.754,88			20327,26645
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 76.780,84			\$ 83.610,97			\$ 115.187,84
(-) 22% Impuesto a la Renta	\$ 16.891,78			\$ 18.394,41			\$ 25.341,33
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 59.889,06			\$ 65.216,56			\$ 89.846,52
(-) 10% Reserva Legal	\$ 5.988,91			\$ 6.521,66			\$ 8.984,65
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 53.900,15			\$ 58.694,90			\$ 80.861,87

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 51. Balance General Proyectado

PROMODINASTÍA S.A.				
Balance General Proyectado				
en dólares americanos				
<u>ACTIVOS</u>				
	<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>	2012	Año 1	
		Año 2		
Caja	\$	7.979,26	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Inversiones	\$	-	\$ 80.742,75	\$ 190.037,36
Bancos	\$	33.802,14	\$ 69.687,08	\$ 89.587,52
Mercadería	\$	65.005,00	\$ 71.505,50	\$ 78.656,05
Cuentas por cobrar clientes	\$	123.704,80	\$ 74.222,88	\$ 44.533,73
(-)Provisión de cuentas incobrables	\$	1.237,05	\$ 742,23	\$ 445,34
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$	229.254,15	\$ 303.415,98	\$ 410.369,32
	<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>			
Muebles de Oficina	\$	25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Equipos de oficina	\$	7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00
Vehiculos	\$	82.250,00	\$ 82.250,00	\$ 82.250,00
Equipos de Computación	\$	12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
(-) Depreciación acumulada	\$	47.459,20	\$ 71.188,80	\$ 90.918,80
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$	79.590,80	\$ 55.861,20	\$ 36.131,20
	<u>ACTIVO DIFERIDO</u>			
Gastos de Constitución	\$	1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
(-) Amortización de gastos de constitución	\$	400,00	\$ 600,00	\$ 800,00
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$	600,00	\$ 400,00	\$ 200,00
TOTAL ACTIVOS	\$	309.444,95	\$ 359.677,18	\$ 446.700,52
	<u>PASIVOS</u>			
<u>PASIVO CORTO PLAZO</u>				
Impuesto a la Renta por pagar	\$	16.891,78	\$ 18.394,41	\$ 25.341,33
Cuentas por pagar a PROVEEDORES	\$	37.723,56	\$ 31.121,90	\$ 28.780,63
Participación en utilidades de trabajadores	\$	13.549,56	\$ 14.754,88	\$ 20.327,27
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	\$	68.164,90	\$ 64.271,19	\$ 74.449,22
<u>PASIVO LARGO PLAZO</u>				
Préstamos Bancarios	\$	78.143,63	\$ 67.053,01	\$ 54.051,81
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$	78.143,63	\$ 67.053,01	\$ 54.051,81
TOTAL PASIVOS	\$	146.308,53	\$ 131.324,21	\$ 128.501,03
<u>PATRIMONIO</u>				
Capital Social	\$	55.000,00	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00
Utilidad del Ejercicio	\$	53.900,15	\$ 58.694,90	\$ 80.861,87
Utilidad Acumulada	\$	48.247,36	\$ 102.147,51	\$ 160.842,41
Reserva Legal	\$	5.988,91	\$ 12.510,56	\$ 21.495,21
TOTAL PATRIMONIO	\$	163.136,42	\$ 228.352,97	\$ 318.199,49
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$	309.444,95	\$ 359.677,18	\$ 446.700,52

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Cuadro 52. Indicadores Financieros

ÍNDICES FINANCIEROS	AÑO 2012	AÑO 1	AÑO 2
ÍNDICE DE LIQUIDEZ	\$ 3,36	\$ 4,72	\$ 5,51
ÍNDICE DE SOLVENCIA	\$ 2,12	\$ 2,31	\$ 3,48
EFFECTIVIDAD EN COBRANZA	30%	40%	50%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS (ROS)	5,67%	5,62%	7,16%

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

Como podemos observar en los índices financieros de liquidez y solvencia los valores aumentan por el mayor ingreso y rotación del efectivo debido a una mejor gestión de cobros y políticas que aseguren el cumplimiento de los pagos por parte de los clientes con la empresa. Así mismo la rentabilidad sobre ventas en el primer año disminuye unos puntos por la aplicación del proyecto y en el año dos aumenta por la disminución considerable de lo que normalmente se enviaba a gastos por pérdidas.

Cuadro 53. Flujo de Caja proyectado

PROMODINASTÍA S.A.
FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	AÑO1	AÑO2
RUBROS		
INGRESOS		
VENTAS A CRÉDITO	\$ 1.045.027,50	\$ 1.128.629,70
TOTAL DE INGRESOS	\$ 1.045.027,50	\$ 1.128.629,70
DESEMBOLSOS		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 478.189,05	\$ 480.876,62
COSTO DE VENTAS	\$ 456.759,60	\$ 502.435,56
GASTOS FINANCIEROS	\$ 11.713,00	\$ 9.802,41
TOTAL DESEMBOLSOS	\$ 946.661,65	\$ 993.114,59
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART	\$ 98.365,85	\$ 135.515,11
(-) 15%PARTICIP UTILIDAD ANUAL	\$ 13.549,56	\$ 14.754,88
(-)22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 16.891,78	\$ 18.394,41
UTILIDAD O PERDIDA NETA	\$ 67.924,51	\$ 102.365,82
(+) DEPRECIACIÓN ACT FIJO	\$ 23.729,60	\$ 19.730,00
(+) AMORTIZACIÓN DE G. CONSTITUCIÓN	\$ 200,00	\$ 200,00
(-) AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA	\$ 11.090,62	\$ 13.001,20
FLUJO DE CAJA	\$ 80.763,49	\$ 109.294,61
SALDO INICIAL	\$ 7.979,26	\$ 88.742,75
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	\$ 88.742,75	\$ 198.037,36

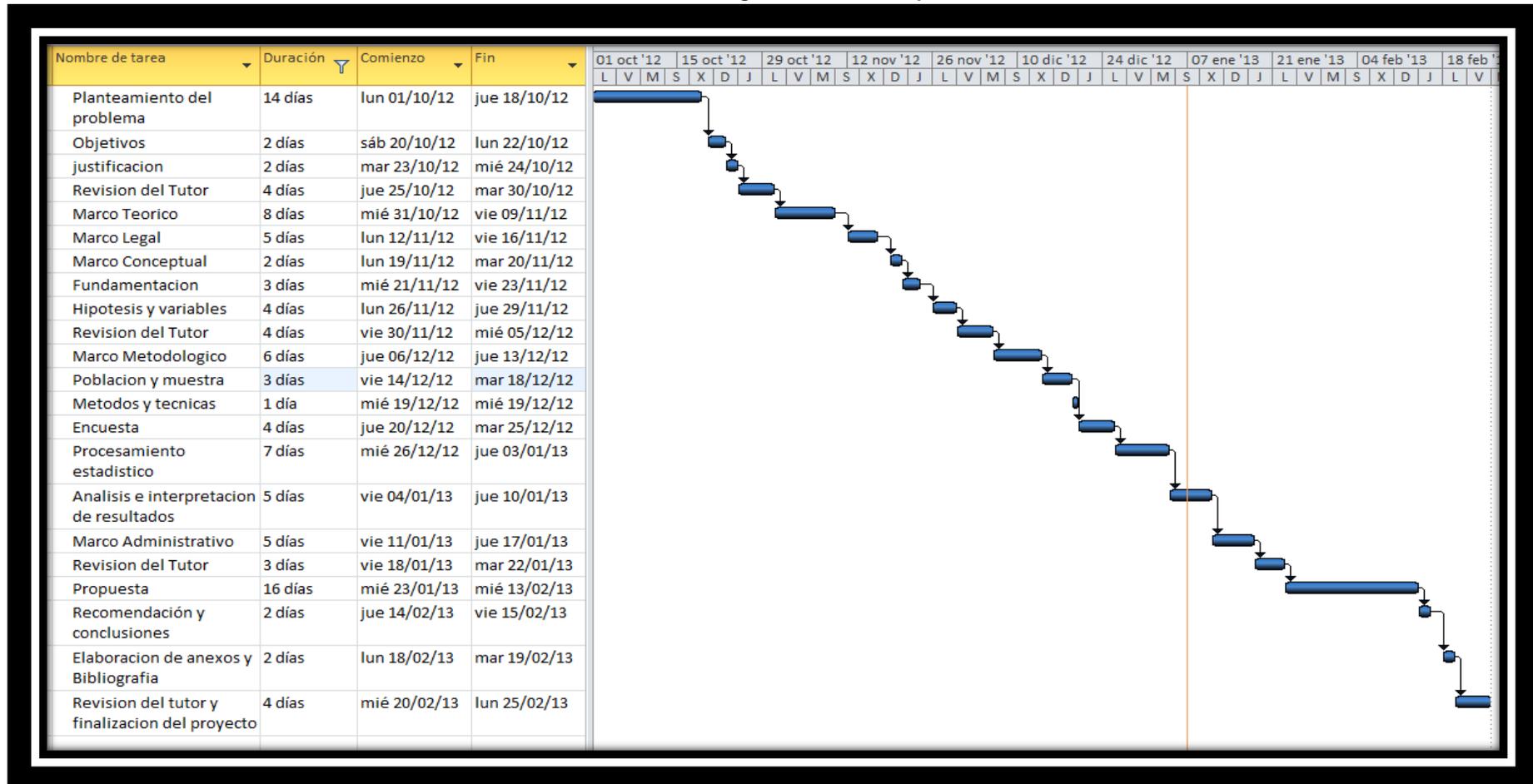
Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

5.7.3 Impacto

Con la aplicación de este proyecto se espera obtener beneficios cualitativos en el desempeño laboral de la empresa, trato al cliente y coordinación de las actividades así como también beneficios cuantitativos en la recuperación de cartera clientes de la empresa, disminución de las devoluciones y mercadería en mal estado que afectan considerablemente a las operaciones empresariales.

5.7.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO

Gráfico 33 .Cronograma de trabajo



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Carlos Cabezas y Manuel Díaz

CONCLUSIONES

- La información que se obtuvo en la investigación con un debido análisis refleja falencias en la estructura organizacional así como la falta de su publicación entre los empleados para el conocimiento del orden jerárquico establecido.
- Existe descoordinación entre los empleados para la ejecución de sus trabajos o solución de problemas.
- La falta de manuales de funciones dificulta el desarrollo de las actividades dentro de la empresa por no estar definidas las responsabilidades y alcances de las mismas.
- No existe retroalimentación en la comunicación entre los empleados área; operativa y el área administrativa, lo que conlleva a problemas a la hora de cancelar el sueldo, vender o verificar.
- Los procesos a seguir en cargos operativos no están definidos para orientar a los empleados nuevos.
- No hay formalidad en el crédito otorgado a clientes, lo que genera un alto índice de incertidumbre en la recuperación del dinero por el crédito otorgado.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa PROMODINASTÍA S.A. se elaboren manuales de funciones que orienten a los empleados y limiten las responsabilidades que corresponden a cada puesto de trabajo para lograr una mejor eficacia laboral.
- También definir los procedimientos que implican las funciones a realizar en un manual de procesos para solucionar problemas y ejecutar actividades con mayor coordinación.
- Crear un manual de políticas de ventas, crédito y cobranza para formalizar las actividades y delimitar un conjunto de normas internas a seguir para ejecutar una venta hasta el cumplimiento total de su pago.
- Aplicar la firma de un contrato entre ambas partes involucradas en la venta, comprador-vendedor que garanticen los beneficios de ambas partes como la consecución total del cobro de la deuda y entrega de premios.
- Modificar periódicamente los contenidos de los manuales de políticas, funciones y procesos de acuerdo a las exigencias del mercado o de la empresa para lograr una mayor eficacia en el rendimiento operativo de la empresa PROMODINASTÍA S.A.
- Aprovechar los recursos con los que cuenta la empresa con mayor eficiencia para cumplir con la correcta aplicación de los manuales propuestos.
- Realizar un seguimiento y control en forma periódica al cumplimiento de los objetivos planteados en el desarrollo de este proyecto para lograr la eficacia y eficiencia esperada.

BIBLIOGRAFÍA DE INVESTIGACIÓN

- ARENS, Alvin, ELDER, Randal y BEASLEY, Mark: *Auditoría*, Pearson Prentice Hall, México, 2007.
- BERNAL TORRES, Cesar: *Metodología de la Investigación*, Pearson Prentice Hall, México, 2006.
- DIAZ, Hernando: *Contabilidad General*, Pearson Prentice Hall, Colombia, 2001
- ESPEJO JARAMILLO, Lupe: *Contabilidad General*, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador, 2011
- GARRISON, Ray, NOREEN, Eric y BREWER, Peter: *Contabilidad Administrativa*, McGraw-Hill, México, 2007
- GRANADOS PALACIOS, Rosa: *Contabilidad Intermedia*, International Thomson Editores, México, 2001.
- HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar: *Metodología de la Investigación*, McGraw-Hill, México, 2006.
- HORNGREN, Charles, HARRISON, Walter y OLIVER, Suzanne: *Contabilidad*, Pearson Prentice Hall, México, 2010.
- HORNGREN, Charles, SUNDEM, Gary y ELLIOTT, John: *Introducción a la Contabilidad Financiera*, Pearson Prentice Hall, México, 2000.
- LLERENA, Lorena: *Propuesta de Manuales Internos para el fondo complementario previsional cerrado de los docentes de la ESPOCH*, Riobamba, 2010
- LONGENECKER Justin, MOORE Carlos. *Administración de pequeñas empresas: Enfoque emprendedor*, 2007
- ROMERO, Javier: *Principios de Contabilidad*, McGraw-Hill, México, 2006.

- ROMERO LÓPEZ, Álvaro Javier: *Principios de Contabilidad*, McGraw-Hill, México, 2010.
- SÁNCHEZ Oscar, SOTELO, María, y MOTA, Martha: *Introducción a la Contaduría*, Pearson Prentice Hall, México, 2011
- VASQUEZ, Mauricio: *Manual de procesos para mejorar la productividad y atención al cliente en la dirección comercial de EMELNORTE*, tesis de grado para Magister, Universidad técnica de la ciudad de Ibarra, 2010.
- WHITTINGTON, Ray y PANY, Kurt: *Principios de Auditoría*, McGraw-Hill, México, 2005.

LINKOGRAFÍA:

- AYALA VILLEGAS, Sabino: *Los créditos financieros*, <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/loscrefinan.htm>, extraído el 8 de octubre del 2012.
- ESCOBAR Leonardo, MAYOR María, VERDESOTO Ingrid, *Ensayo del desarrollo comercial del cantón Milagro, 2010*. <http://www.slideshare.net/elmilagreno/desarrollo-comercial-de-milagro-ensayo>
- LLERENA, Lorena: *Propuesta de Manuales Internos para el fondo complementario previsional cerrado de los docentes de la ESPOCH, Riobamba 2010*. dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/426/1/82T00049.pdf
- MIRANDA QUESADA, Félix: *Cuentas incobrables*, <http://consultorfinancieroenred.blogspot.com/2009/05/cuentas-incobrables.html>, extraído el 8 de octubre del 2012.
- NOGUEIRAS, Rosa: *Análisis del sistema de cuentas por cobrar utilizado en la empresa corporación venezolana de entretenimientos, c.a.*, http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/423/1/TESIS-657.72_N75_01.pdf, extraído el 8 de octubre del 2012.
- SALCEDO DELGADO, Ivy Jasbleidy: *Origen de la contabilidad*, <http://www.buenastareas.com/ensayos/Origen-De-La-Contabilidad/47339.html>, extraído el 8 de octubre del 2012.
- TOBAR, Yennis: *análisis del sistema de control interno aplicado a las cuentas por cobrar en el hotel stauffer*, <http://es.scribd.com/doc/67806267/TESIS-Ctrl-Interno-de-Cuentas-x-Cobrar>.
- SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS DEL ECUADOR: Obligaciones tributarias de empresas, <http://www.sri.gob.ec/web/guest/136@public>.
- SUNTAXI, Jaime: *Desarrollo del sistema de control interno para el área de crédito y cobranzas en la cooperativa de ahorro y crédito san juan de Cotogchoa Ltda., Quito 2007*. http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11374/1/33491_1.pdf

ANEXOS

ANEXO 1. Carta de autorización



Matriz Milagro: Olmedo y Vargas Torres

**Santo Domingo – Machala – Quevedo – Esmeraldas - Libertad- Manabí-
Ecuador.**

Señores

Universidad Estatal de Milagro

Yo Ing. Enrique Constante Pisco con C.I. 092247640-2 en mi calidad de Gerente Administrativo de la empresa Promodinastía, concedo la autorización de que los señores, Cabezas Carlos y Díaz Manuel, utilicen información referentes a la institución donde laboran para poderlas aplicar y demostrar en su **“Proyecto de Tesis”**.

Ing. Enrique Constante Pisco

Gerente Administrativo

ANEXO 2. Entrevista al Gerente Administrativo



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA - CPA

1. ¿Tiene conocimiento usted de la situación actual de la empresa?

Considero que la información obtenida con los últimos resultados nos brinda los datos reales de la situación por la cual atraviesa la empresa.

2. ¿Cree usted que el control interno que se aplica en la empresa posee falencias?

Considero que el control interno que se aplica va mejorando porque aún existen fallas en los procesos pero con la implementación de nuevas estrategias la empresa logrará obtener los resultados deseados.

3. ¿En qué departamento de la empresa considera que existe mayor índice de falencia?

Considero que el departamento con mayor falencia es el de ventas porque al momento de realizarla y entregar el producto se lo ejecuta sin ningún documento legal que lo avale.

4. ¿Cree usted que los mecanismos de la empresa son los más adecuados?

Pienso que los mecanismos que se ejecutan en la empresa no son en su totalidad los más adecuados por los constantes errores que se dan en las diferentes actividades, generando resultados adversos para la empresa.

5. ¿Durante el tiempo que lleva laborando en la empresa ha visto cambios por el bien de la institución?

En el tiempo que llevo laborando en Promodinastía, se ha tratado de implementar estrategias que permitan mejorar, sin embargo esto es un proceso y toma su tiempo hasta alcanzar los objetivos deseados, así mismo existen más estrategias que faltan implementar.

6. ¿Considera usted que si se aplican los cambios oportunos mejorara la situación actual de la empresa?

Ayudaría a mejorar las actividades, obteniendo un mejor rendimiento de las operaciones, logrando así alcanzar los objetivos planteados por parte de la empresa.

ANEXO 3. Modelo de encuesta a trabajadores de la empresa.



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA**

INSTRUCCIONES:

Marque el casillero que corresponda en el siguiente cuestionario según su criterio, por favor consigne su criterio en todos los ítems

Sector: Administrativo **Recaudación** **Vendedor**

Sexo: Masculino **Femenino**

CUESTIONARIO A TRABAJADORES DE LA EMPRESA

Pregunta 1

¿Conoce usted los objetivos, misión y visión de la empresa Promodinastía S.A.?

Mucho Poco Nada

Pregunta 2

¿Sabe usted el orden jerárquico implementado en la empresa?

- Sí
- No

Pregunta 3

¿Cómo considera usted al actual sistema de políticas implementado por la empresa?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

Pregunta 4

¿Las funciones que usted realiza como recaudador o vendedor así como las políticas vigentes en la empresa para aplicar un crédito se encuentran establecidas y delineadas en un manual de políticas formal?

- Sí
- No
- No sabe

Pregunta 5

¿A cuál de los siguientes motivos considera usted atribuirle el elevado índice de devoluciones de ventas en la empresa?

- Mercadería de la mala calidad
- Problemas con los recaudadores
- Elevado precio de venta al público
- Competencia desleal de otras empresas dedicadas al mismo negocio
- Otros motivos

Pregunta 6

¿A Cuál de los siguientes factores considera usted que se deba el alto porcentaje de incobrabilidad de las ventas realizadas a crédito?

- Poco análisis financiero al cliente
- Carencia de un documento que respalde el crédito
- Exceso de confianza de los vendedores
- Mala gestión de recaudadores

Pregunta 7

¿Considera usted que firmando un documento al realizar la venta donde se establezca la responsabilidad de la relación cliente-empresa se mejoraría la efectividad en cobranza?

Poco

Mucho

Nada

Pregunta 8

¿A cuál de los siguientes problemas de administración considera usted que se deba la baja efectividad en cobranza?

- Mala distribución de tarjetas de cobro y fácil duplicación de sellos
- Poco tiempo para la revisión de los instrumentos de cobro
- Mala selección del personal de recaudación
- Poco control de supervisión operativa

Pregunta 9

En base a la poca efectividad en cobranza ¿A cuál de los siguientes grupos laborales considera usted que se debe realizar mejoras e implementación de nuevas políticas dentro de la empresa?

- Recaudadores
- Vendedores
- Supervisores

Pregunta 10

¿Cree usted que con una mejor revisión de tarjetas de cobro a recaudadores, y una mejor supervisión administrativa mejoraría la cobranza?

- Sí
- No
- Nada

ANEXO 4. Modelo de encuesta a clientes de la empresa.



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – CPA**

ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCION AL CLIENTE

INSTRUCCIONES:

Marque el casillero que corresponda en el siguiente cuestionario según su criterio, por favor consigne su criterio en todos los ítems

Sexo: **Masculino** **Femenino**

CUESTIONARIO A CLIENTES DE LA EMPRESA

Pregunta 1

¿Cómo considera el trato que le ofrecieron los vendedores al momento de entrega de la promoción?

Bueno Regular Malo Pésimo

Pregunta 2

¿El vendedor le explicó todos los términos de la promoción entregada con claridad y paciencia?

Sí No

Pregunta 3

¿El recaudador se presentó a realizar los cobros con un carnet de la empresa que lo identifique como trabajador de la misma?

Si No

Pregunta 4

¿A cuál de los siguientes motivos considera usted que se deba el incumplimiento o atraso de los pagos semanales?

- Los cobros semanales son muy elevados
- No se presentan los recaudadores a realizar los cobros
- Incapacidad de pago
- Por no existir otro medio donde realizar los pagos
- Otros motivos

Detalle otros motivos.....

Pregunta 5

¿Se realizó algún tipo de supervisión o auditoría a los instrumentos de cobro por parte de otro empleado en el transcurso de la deuda para verificar la veracidad en los registros de los pagos?

- Sí
- No

Pregunta 6

Al terminar el crédito ¿Un representante de la empresa realizó la verificación de que el recaudador le entregó los premios?

- De inmediato
- Luego de 1 semana
- Más de una semana
- Nunca verificaron la entrega del premio

Pregunta 7

¿Ha recibido o realizado devoluciones de la mercadería vendida?

- Sí
- No

Pregunta 8

En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿Por cuáles de los siguientes motivos cree usted que se realizaron las devoluciones?

- Mala calidad del producto
- Devoluciones por colores o diseños
- Mucha competencia que imposibilita realizar la venta al cliente final
- El cliente final no puede cancelar la deuda
- Otros motivos

Describa otros motivos.....

Pregunta 9

¿Cómo considera el sistema de venta al cual usted forma parte?

- Bueno e innovador
- Regular o normal
- Malo y sin sentido

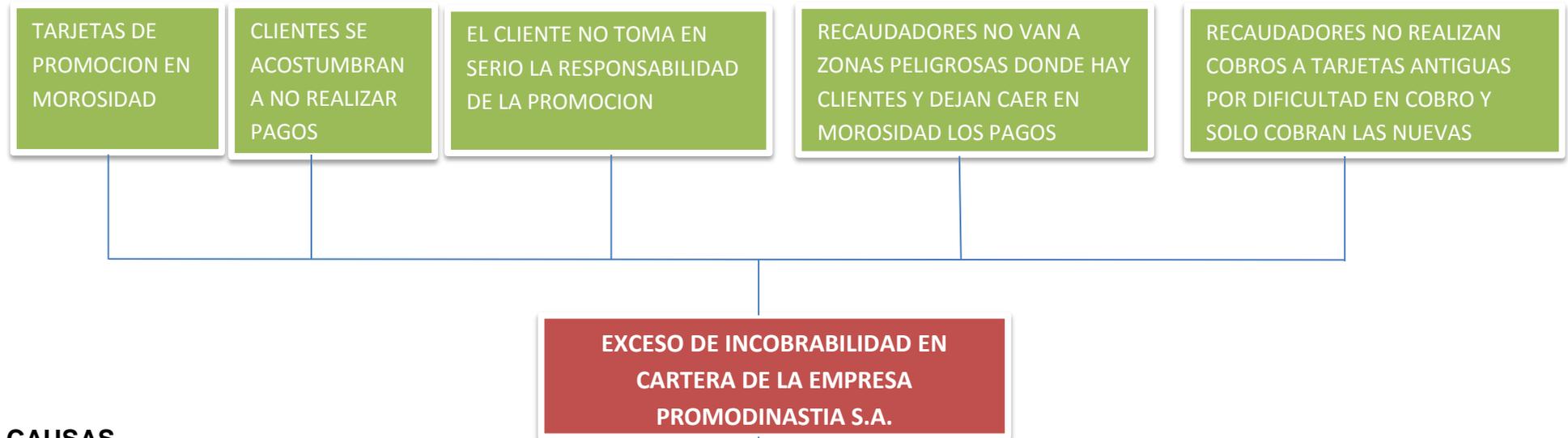
Pregunta 10

¿Si formara parte de una nueva venta a crédito, estaría de acuerdo en firmar un documento que respalde la responsabilidad de ambas partes?

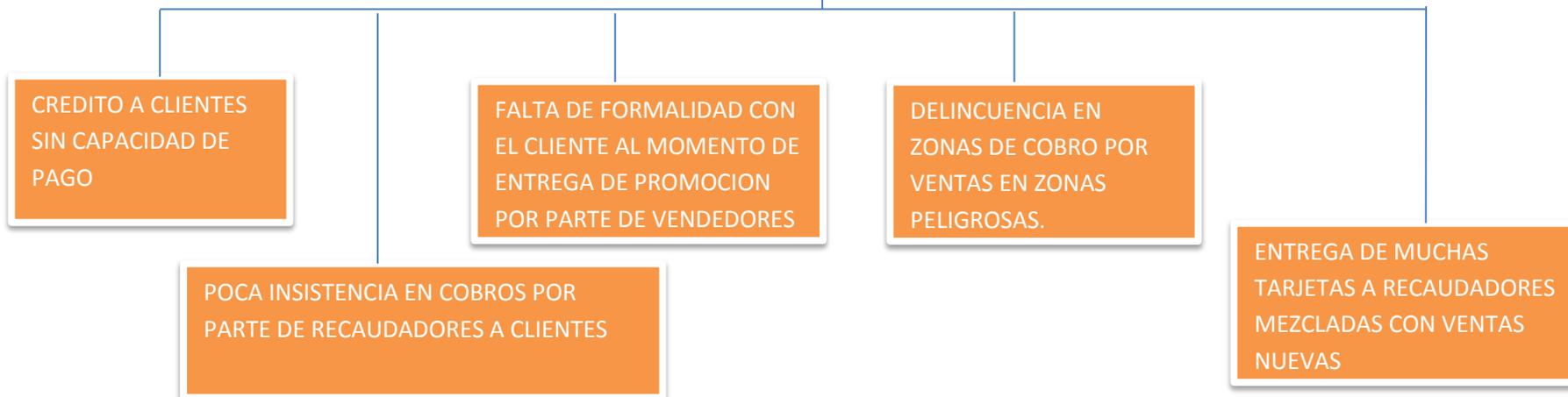
- Sí
- No

ANEXO 5. Árbol de problemas

EFFECTOS



CAUSAS





ANEXO 6. Certificación de empleados

Matriz Milagro: Olmedo y Vargas Torres
Agencia Guayaquil: Alborada, 11va Etapa Mz.20 Villa 3
**Santo Domingo – Machala – Quevedo – Esmeraldas -
Libertad- Manabí-Ecuador-**

CERTIFICADO

Yo MONTOYA CARVAJAL EFRAIN ALFREDO con C.I. 09243059-6 Jefe del Dpto. de Talento Humano de la empresa “PROMODINASTIA” certifico que laboran 150 empleados en relación de dependencia, encontrándose en estado activo y distribuidos de la siguiente forma:

- Administración 32
- Recaudación 50
- Vendedores 68

Expido el presente, a solicitud del interesado, para los fines que estime conveniente.

Milagro, 12 de Diciembre del 2012

Atentamente

MONTOYA CARVAJAL EFRAIN ALFREDO

C.I. 09243059-6

ANEXO 7. Fotografías



