



Universidad De Guayaquil

Facultad De Ciencias Administrativas

Contaduría Pública Autorizada

Tesis Presentada como Requisito para optar el título de Contador Público

Autorizado

Tema:

“Estrategias en el Control de Crédito y Cobro en la empresa ARANZA S.A.”

Autores:

Arévalo Cevallos Kelly Yolanda

Guacho Asacata Alexandra María

Tutor:

Eco. Johanna Tutiven Campos

Palabras claves

ESTRATEGIA, CONTROL, CLIENTES, CRÉDITO, COBRO, MANUAL

Guayaquil, Septiembre 2018

Ficha de Registro de Tesis

 Presidencia de la República del Ecuador	 Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes	 SENESCYT Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: ESTRATEGIAS EN EL CONTROL DE CRÉDITO Y COBRO EN LA EMPRESA ARANZA S.A.		
AUTOR/ES: Arévalo Cevallos Kelly Yolanda Guacho Asacata Alexandra María	TUTOR (A): Eco. Johanna Tutiven campos REVISOR (A): Eco. Mario Abambari Arévalo	
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: Ciencias Administrativas	
CARRERA: Contaduría Pública Autorizada		
FECHA DE PUBLICACIÓN: Septiembre 2018	Nº DE PÁGS.: 124 págs.	
ÁREAS TEMÁTICAS: Crédito y cobro		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: Estrategia, control, clientes, crédito, cobro, manual		
RESUMEN/ABSTRACT De esta investigación el objetivo es elaborar estrategias de control de crédito y cobro en la empresa ARANZA S.A del cantón Guayaquil en el año 2018, del cual se empezó realizando un análisis situacional para conocer los problemas que afectan al departamento de crédito y cobro, posteriormente para conocer el tema a investigar se inicia la búsqueda de información teórica basada en autores y sus aportaciones científicas, el método de investigación a empleado fue el descriptivo, para conseguir información de la empresa empleó los estados financieros, entrevistas personales y encuestas, después se las detalló de forma escrita, en tablas y gráficos, para analizar e interpretar los resultados y formular la propuesta, la misma que la empresa afirma que necesita implementar el manual de procedimientos en el departamento de crédito y cobro, que permitirá enmendar falencias encontradas en la empresa.		
Nº DE REGISTRO: En base de datos		Nº DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL: Tesis en la web		
ADJUNTO PDF	SI (x)	NO ()
CONTACTO CON AUTOR/ES: Arévalo Cevallos Kelly Yolanda Guacho Asacata Alexandra María	Teléfono: 0959747122 0989026052	E-mail: kelly.arevaloc@hotmail.com alesandraguacho@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN Secretaria de la Facultad de Ciencias Administrativas.	Nombre: Secretaria de la Facultad Teléfono: 042-284505 - 042-287258 042-206950 - 042-596830	



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA



Certificado Sistema Antiplagio

Siendo nombrada a JOHANNA TUTIVEN CAMPOS, tutora del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por KELLY YOLANDA ARÉVALO CEVALLOS, C.C: 0950777623 y ALEXANDRA MARÍA GUACHO ASACATA, C.C: 0931463376, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO.

Se comunica que el trabajo de titulación: **ESTRATEGIAS EN EL CONTROL DE CRÉDITO Y COBRO EN LA EMPRESA ARANZA S.A.**, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio Urkund quedando el 1% de coincidencias.

URKUND

Documento: [ARANZA S.A AREVALO - GUACHO.docx](#) (D40859851)

Presentado: 2018-08-17 14:29 (-05:00)

Presentado por: johanna.tutiven@ug.edu.ec

Recibido: maylie.almeldag.ug@analysis.orkund.com

Mensaje: RV: ARANZA S.A Sin gráficos [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 45 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
Fuentes alternativas	ARANZA S.A AREVALO - GUACHO.docx
	Ortoneda Mielles Kevin.docx
	TESIS - LIMA & CULCAY ANTIPLAGIO.
	TESIS Rogger Chalen modificada.doc
Fuentes no usadas	

100% #1 Activo ☐ Archivo de registro Urkund: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL / ARAN

Introducción

El presente estudio tiene como meta primordial orientar a la empresa sobre los inconvenientes que presenta ARANZA S.A debido a la falta de control en las actividades en el área de crédito y cobro provocando disminución en el efectivo de la empresa, luego de un análisis se podrá dar solución a la problemática que mantiene y así seguir con sus funciones y mejorar los procedimientos dentro del área y consigo dar mejoras a la empresa, el desarrollo de esta investigación está elaborado por cuatro capítulos que son: En el capítulo I se plantea la problemática que existe en el área de crédito y cobro, la formulación y sistematizaciones, reconocer los objetivos generales y específicos, hipótesis acerca de los cambios que se propone establecer, variables y su Operacionalización. En el capítulo II se despliega la parte teórica de la investigación, se mostrará el marco referencial que sostiene el trabajo de investigación realizado por otros autores relacionado con el tema propuesto, posteriormente con el marco teórico que tiene como objetivo conocer temas de estrategias control en el área de crédito de cobro, luego marco contextual que desglosa la misión, visión, estructura organizacional y ubicación de ARANZA S.A, posteriormente marco conceptual el cual se compone de conceptos básicos que contiene la investigación y también marco legal de la empresa. En el capítulo III se detalla el proceso en se efectúa la investigación, por diferentes diseños, tipos, métodos, técnicas e instrumentos aplicados para su desarrollo, con sus respectivos análisis y resultados de

Eco. Johanna Tutiven Campos
C.C: 0922856174



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA



Unidad de Titulación

LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS

Yo, Kelly Yolanda Arévalo Cevallos C.I. N°. 0950777623 y Alexandra Guacho Asacata con C.I. N°. 0931463376, certifico que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es “ESTRATEGIAS EN EL CONTROL DE CRÉDITO Y COBRO EN LA EMPRESA ARANZA S.A” son de mi absoluta propiedad y responsabilidad Y SEGÚN EL Art. 144 del CÓDIGO ÓRGANICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, autorizo el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines no académicos, en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso del mismo, como fuera pertinente.

 NOMBRES Y APELLIDOS DEL ESTUDIANTE

C.I. N°. 0950777623

 NOMBRES Y APELLIDOS DEL ESTUDIANTE

C.I. N°. 0931463376

* CÓDIGO ÓRGANICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (registro Oficial n. 899-Dic./2016) Artículo 114.- De los titulares de derechos de obras creadas en las instituciones de educación superior y centros educativos.- En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos.

Agradecimiento

A Dios

Por estar siempre conmigo en cada paso que doy, gracias por la paciencia, cuidado y salud proveído durante este tiempo, por su infinito amor y el conocimiento otorgado, sin él no hubiera sido posible culminar mi carrera profesional, gracias por este logro obtenido.

A mis adorados padres David y Yolanda

Gracias por ser un pilar fundamental, por los valores, consejos y apoyo brindado en todo momento, a pesar de las dificultades que se presentaron siempre estuvieron allí motivándome para conseguir lo que me propuse y así poder culminar con mis estudios, gracias por brindarme su amor incondicional los amo infinitamente ustedes son y serán siendo mi guía para salir adelante, para ser una persona de bien y ser perseverante cada día.

A mis queridos hermanos Ronny y Johan

Por estar presentes en los momentos más importantes de mi vida, y aunque no se los diga los amo mucho, gracias por tenerme paciencia, por estar conmigo y apoyarme siempre en todo momento.

A mis Familiares y amigos

Por brindarme su apoyo incondicional durante mí ciclo de estudios, gracias a ustedes que han sido mi compañía y ayuda durante todo este tiempo, los estimo mucho.

A mis Maestros

Porque estuvieron presentes en cada etapa educativa brindado sus conocimientos, mis sinceros agradecimientos por su dedicación y tiempo otorgado a la enseñanza de los estudiantes.

Ramona

Por estar presente durante el tiempo de mis estudios, gracias por bríndame tu ternura y alegría, te robaste un pedacito de mi corazón, te quiero mucho.

Kelly Arévalo Cevallos

Dedicatoria

Este trabajo de tesis es dedicado, a Dios por permitirme seguir con vida y así poder finalizar lo que un día inicié que es poder culminar mi carrera profesional, a mis padres y hermanos porque siempre han estado a mi lado brindándome su amor, cariño y cuidado en todo momento, estoy agradecida con ustedes por apoyarme incondicionalmente y así cumplir con mis metas a futuro, a mis familiares que han estado presente durante este tiempo dándome un consejo, por brindarme su compañía y comprensión, y a mis amigos por su amistad y apoyo compartido durante estos años.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar esta maravillosa etapa de estudio profesional, a mis padres por siempre estar incondicionalmente en toda esta etapa de éxito y brindarme su apoyo.

A la universidad por permitir ser parte de ella cumplir este sueño de ser profesional brindando conocimientos académicos, los docentes que han sido una parte importante en esta etapa de estudio ofreciéndonos sus conocimientos y ser de guía en cada materia.

A la tutora Eco. Johanna Tutiven Campos por guiarme en esta última etapa brindándome sus conocimientos para realizar esta tesis. Mis sinceros agradecimientos a la empresa ARANZA S.A por brindar datos necesarios para poder realizar esta investigación.

Alexandra Guacho Asacata

Dedicatoria

Esta tesis se la dedicado primero a Dios, por haberme dado la vida, salud para poder llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional por darme fuerzas para continuar y no desmayar a los problemas que se presentaba en la etapa de estudio.

Segundo a mi familia que han sido un apoyo incondicional y que por ellos soy lo que soy, a mis padres Manuela Asacata y Pedro Guacho por ser mis pilares fundamentales en esta etapa, enseñándome a ser constante, paciente para lograr cumplir mis objetivos brindándome amor consejos, ayuda económica y recursos necesarios para estudiar.

Me han brindado todo lo que soy como persona, inculcándome valores, disciplina, perseverancia, y carácter para cumplir cualquier meta que se presente.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA



Estrategias en el control de crédito y cobro en la empresa Aranza S.A

Autores:

Arévalo Cevallos Kelly Yolanda

Guacho Asacata Alexandra María

Tutor:

Eco. Johanna Tutiven Campos

Resumen

De esta investigación el objetivo es elaborar estrategias de control de crédito y cobro en la empresa ARANZA S.A del cantón Guayaquil en el año 2018, del cual se empezó realizando un análisis situacional para conocer los problemas que afectan al departamento de crédito y cobro, posteriormente para conocer el tema a investigar se inicia la búsqueda de información teórica basada en autores y sus aportaciones científicas, el método de investigación a empleado fue el descriptivo, para conseguir información de la empresa empleó los estados financieros, entrevistas personales y encuestas, después se las detalló de forma escrita, en tablas y gráficos, para analizar e interpretar los resultados y formular la propuesta, la misma que la empresa afirma que necesita implementar el manual de procedimientos en el departamento de crédito y cobro, que permitirá enmendar falencias encontradas en la empresa.

Palabras claves: Estrategia, control, clientes, crédito, cobro, manual.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA



Strategies in the control of credit and collection in the company Aranza S.A.

Autor:

Arévalo Cevallos Kelly Yolanda
Guacho Asacata Alexandra María

Tutor:

Eco. Johanna Tutiven Campos

Astract

The objective of this research is to develop credit control and collection strategies in the company ARANZA SA of the Guayaquil canton in 2018, from which a situational analysis was started to find out about the problems affecting the credit and collection department, subsequently for know the topic to investigate begins the search starts for theoretical information based on authors and their scientific contributions, the research method to be used was the descriptive, to get information from company it was used the financial statements, personal interviews and surveys, then they were detailed them in written form, in tables and graphs, to analyze and interpret the results and formulate the proposal, the same as the company claims that it needs to implement the procedures manual in the credit and collection department, which will allow to correct the shortcomings found in the company.

Keywords: Strategy, control, clients, credit, collection, manual

Tabla de Contenido

Ficha de Registro de Tesis.....	i
Certificado Sistema Antiplagio.....	ii
Renuncia de Derechos de Autor.....	iii
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Resumen.....	ix
Astract.....	x
Tabla de contenido.....	xi
Índice de Tablas.....	xv
Índice de Figura.....	xvi
Capítulo I	
Introducción.....	1
1. El problema.....	2
1.1. Planteamiento de problema	2
1.2. Formulación y sistematización del problema.....	4
1.2.1. Sistematización.....	4
1.3. Objetivos de la Investigación	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
1.4. Hipótesis.....	5
1.4.1. Variable dependiente.....	5
1.4.2. Variable independiente.....	5

1.4.3.	Operacionalización de las Variables	6
1.5.	Justificación del Proyecto.....	7
1.5.1.	Justificación Teórica	7
1.5.2.	Justificación Metodológica	7
1.5.3.	Justificación Práctica.....	8
1.5.4.	Delimitación de la investigación	8
Capítulo II		
2.	Marco de Referencial.....	9
2.1.	Antecedentes de la Investigación	9
2.2.	Marco Teórico.....	10
2.2.1.	Estados financieros.....	10
2.2.2.	Cuentas por cobrar	14
2.2.3.	Estrategia.....	17
2.2.4.	Crédito.....	33
2.2.5.	Cobro.....	37
2.2.6.	Organización	39
2.2.7.	Manuales	41
2.3.	Marco Contextual.....	47
2.4.	Marco Conceptual	50
2.5.	Marco Legal	52
Capítulo III		
3.	Marco Metodológico.....	54
3.1.	Diseño de la investigación.....	54
3.2.	Tipo de investigación	55

3.2.1. Métodos de investigación.....	55
3.3. Población y muestra	56
3.3.1. Población.....	56
3.3.2. Muestra.....	56
3.4. Técnicas de investigación.....	57
3.4.1. Observación.....	57
3.4.2. Encuesta	58
3.4.3. Entrevista.....	59
3.4.4. Cuestionario	60
3.5. Instrumentos de investigación.....	61
3.5.1. Entrevista a realizar	62
3.6. Análisis de los resultados	63
3.6.1. Análisis de los estados financieros.....	63
3.6.2. Aplicación y análisis de las entrevistas	73
Capitulo IV	
4. Propuesta.....	80
4.1. Introducción	81
4.1.1. Antecedentes de la propuesta	81
4.2. Objetivos de la propuesta	82
4.2.1. Objetivo general	82
4.3. Justificación de la propuesta	82
4.4. Alcance.....	83
4.5 Manual de procedimientos Aranza s.a.....	84
4.5.1 Políticas generales.....	88

4.5.2 Procedimientos.....	90
4.5.3 Funciones.....	94
5. Factibilidad de la Propuesta	17
6. Conclusiones.....	100
7. Recomendaciones	101
8. Bibliografía	102
9. Anexos.....	105

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de las Variables	6
Tabla 2 Delimitación de la Investigación.	8
Tabla 3 Estado de situación financiera de ARANZA S.A.....	63
Tabla 4 Estados de Resultados integrales de ARANZA S.A.....	67
Tabla 5 Resultados de Cuentas por cobrar.....	70
Tabla 6 Resultados de Inventario.....	71
Tabla 7 Resultados de Cuentas por pagar	72
Tabla 8 Resultados de Liquidez	72
Tabla 9 Datos del entrevistado.....	74
Tabla 10 Datos del entrevistado.....	75
Tabla 11 Datos del entrevistado.....	77
Tabla 12 Tabla para los procesos de otorgar créditos.....	8
Tabla 13 Actividades del proceso de cobro	10
Tabla 14 Costo - Beneficio de la empresa ARANZA S.A	99

Índice de Figuras

Figura 1 Clasificación de los estados Financieros	11
Figura 2 Clasificación de las cuentas por cobrar	16
Figura 3 Clasificación de los créditos	35
Figura 4 Las 5 C del crédito.....	36
Figura 5 Estructura Organizacional de la empresa ARANZA S.A.	47
Figura 6 Flujograma de crédito en ARANZA S.A	9
Figura 7 Flujograma de cobro en ARANZA S.A	11
Figura 8 Organigrama del área de crédito y cobro	12

Introducción

El presente estudio tiene como meta primordial orientar a la empresa sobre cómo mejorar los inconvenientes que presenta ARANZA S.A debido la falta de control en las actividades en el área de crédito y cobro provocando disminución en el efectivo de la empresa, luego de un análisis se podrá dar solución a la problemática que mantiene y así seguir con sus funciones y mejorar los procedimientos dentro del área y consigo dar mejoras a la empresa, el desarrollo de esta investigación está elaborado por cuatro capítulos que son:

En el capítulo I se plantea la problemática que existe en el área de crédito y cobro, la formulación y sistematizaciones, reconocer los objetivos generales y específicos, hipótesis acerca de los cambios que se propone establecer, variables y su Operacionalización.

En el capítulo II se despliega la parte teórica de la investigación, se mostrará el marco referencial que sostiene el trabajo de investigación realizado por otros autores relacionado con el tema propuesto, posteriormente con el marco teórico que tiene como objetivo conocer temas de estrategias control en el área de crédito de cobro, luego marco contextual que desglosa la misión, visión, estructura organizacional y ubicación de ARANZA S.A, posteriormente marco conceptual el cual se compone de conceptos básicos que contiene la investigación y también marco legal de la empresa.

En el capítulo III se detalla el proceso en se efectúa la investigación, por diferentes diseños, tipos, métodos, técnicas e instrumentos aplicados para su desarrollo, con sus respectivos análisis y resultados de la información obtenida mediante el manejo de estados financieros, entrevistas y encuestas realizas dentro de la empresa en estudio.

En el capítulo IV se lleva acabo el desarrollo de la propuesta a la problemática, se empieza a establecer manual de políticas y procedimientos como parte de la estrategia de control para mejorar el área de crédito y cobro, finalmente se mostrará las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo I

El problema

1.1. Planteamiento de problema

Las empresas a nivel mundial deben de llevar un correcto manejo de las cuentas por cobrar, puesto que es importante tener un debido control de los registros diarios de cobros y pagos generados por las ventas a contado y crédito, porque es dinero esperado a recibir a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de obtener mayor efectivo lo cual a su vez obtener el éxito esperado en los negocios. Pero no todas las empresas cuentan con un debido control en el crédito y cobro, ya que carecen de recursos y conocimientos que conlleva dicha área, también toda empresa debe mantener la base de datos al día, para que la información de los compradores se mantenga y los cobros se den diariamente, además si la empresa no aplica correctamente las normas o políticas establecidas por la administración esta presentaran en el futuro dificultades financieras.

Durante el transcurso de los años en Ecuador se ha demostrado cuán importante es el control interno dentro de la empresa como son las áreas administrativa y contable, con mayor importancia en el área de cuentas por cobrar, desde su inicio toda empresa debe tener políticas de crédito y cobro por escrito, así los clientes sabrán cuando cancelar dicho monto en el día establecido, también la empresa debe estar al día en los pagos a los distribuidores para así obtener materiales a la mano en la elaboración del calzado, además se tiene que proporcionar un correcto seguimiento en el cobro de las facturas para prevenir estafas en la empresa por parte de empleados o los clientes, una vez establecido dichos controles se logran minimizar riesgos, y se obtiene información real, confiable de los estados financieros.

La empresa ARANZA S.A desde los inicios contaba con políticas administrativas, pero estas no se rigen a los alineamientos que debe seguir la empresa en las actividades

comerciales, de tal manera que surgieron dificultades en las áreas: administrativa, financiero y contable, en la cual se reflejaba la falta de conocimientos e instrumentos, para cumplir las actividades en las que se requiere mayor control y atención dentro de las áreas establecidas. Actualmente el manejo de la empresa se mantiene, pero sería apropiado que la organización establezca estrategias para lograr un mejor manejo en las funciones de las áreas de la empresa, primordialmente las cuentas por cobrar por lo que necesita de mayor control en los procesos de crédito y cobro.

Debido a la falta de administración en las funciones de la empresa ARANZA S.A ha ocasionado que afecte la disminución del efectivo puesto que dentro del área de crédito y cobro no se está cumpliendo un correcto orden en los procesos a realizarse, por lo que habría inconvenientes en contar con una base de datos al día con la información requerida de las ventas realizadas, los clientes hacen omisiones a los avisos de cobro que la empresa envía por medio de llamadas o notificaciones, los cobros se dan de forma tardía causando que el efectivo no sea percibido de forma rápida, ocasionando atrasos en la recaudación del efectivo de la empresa.

ARANZA S.A debe realizar los pagos a los proveedores y otros deudores, puesto que, al no tener el efectivo disponible de los cobros realizados a los clientes, la empresa no tendría la suficiente capacidad de pago por la falta de efectivo, y traería como consecuencia el incumplimiento de las obligaciones con terceros. En la investigación se procura proporcionar estrategias para mejorar el control del área de crédito y cobro, la cual pueda brindar una solución a la problemática que conlleva la empresa, y así promover el debido funcionamiento de las áreas de forma correcta, eficiente, y con menos afectaciones o riesgos en la organización.

1.2. Formulación y sistematización del problema

¿Cómo optimizar el área de crédito y cobro en la empresa ARANZA S.A?

1.2.1. Sistematización

¿Cuál es la situación actual de la empresa ARANZA S.A?

¿Cuáles son los problemas que influyen en los procesos de cobro y crédito en ARANZA S.A que ocasionan deficiencias en el departamento?

¿Con el diseño de estrategias de control se podrá reducir riesgos y optimizar el área de crédito y cobro de la empresa ARANZA S.A?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar estrategias que permitan optimizar la gestión del departamento de crédito y cobro de ARANZA S.A

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación organizacional y financiera de ARANZA S.A durante el periodo 2015 - 2017.
- Evaluar los procesos de crédito y cobro en ARANZA S.A.
- Plantear estrategias de control para optimizar el departamento de crédito y cobro.

1.4. Hipótesis

Si se elaboran las estrategias de control se podrá optimizar el área de crédito y cobro de ARANZA S.A, permitiendo mejoras en la gestión de las cuentas por cobrar y los clientes.

1.4.1. Variable dependiente

Mejorar la gestión de las cuentas por cobrar y los clientes.

1.4.2. Variable independiente

Estrategias de control crédito y cobro.

1.4.3. Operacionalización de las Variables

Tabla 1 Operacionalización de las Variables

	Variables	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Técnicas
Independiente	Estrategias de control crédito y cobro	Diseñar estrategias de control para el área de crédito y cobro.	Elaborar estrategias de control en la empresa ARANZA S.A	Estrategias de control en las funciones de crédito y cobro	Actividades actual	Determinación de estrategias y análisis de las funciones del área de crédito y cobro	Manual de procedimientos dirigido al área de crédito y cobro de ARANZA S.A
Dependiente	Mejorar la gestión de las cuentas por cobrar y los clientes.	Departamento de crédito y cobro	Identificar factores que afectan los procesos de crédito cobro en ARANZA S.A	En el área interna de crédito y cobro	Otorga créditos, realiza cobro a clientes, vencimientos y facturación de los productos	Cuestionario	Entrevistas y encuestas

1.5. Justificación del Proyecto

1.5.1. Justificación Teórica

Mediante la investigación realizada y con la debida aplicación de conceptos básicos de escritores que conocen acerca del tema a investigar, se pudieron localizar deficiencias en el control del área de crédito y cobro, ya que por la falta de procedimientos y lineamientos a seguir por parte de la empresa, conllevó que no se siguiera un debido control en el período de cobro a los clientes, atrasando las recaudaciones de los flujos de efectivo y a su vez provocando que disminuya el rendimiento de la empresa, puesto que no cuenta con el efectivo disponible la empresa se retrasa la cancelación de obligaciones financieras, entre ellos proveedores e inversionistas diversos.

Provocando que dichos proveedores no proporcionen los materiales requeridos para la elaboración del calzado, con el inconveniente presentado se observó que los indicadores de actividad de cobro y pago tuvieron una disminución durante el año 2017 a diferencia de años anteriores, ocasionando que disminuyera la rentabilidad de la empresa ARANZA S.A desfavoreciendo las utilidades de ese año. Por lo cual esta investigación trata de proponer estrategias de control en el área de crédito y cobro para optimizar los procesos y herramientas de dicha área, proponiendo normas, políticas que permita que los cobros sean a plazos establecidos mejorando así el área de crédito y cobro, logrando establecer un equilibrio en la rentabilidad financiera de la empresa con el mejoramiento de la organización.

1.5.2. Justificación Metodológica

Para llevar a cabo el objetivo del proyecto se procederá a ejecutar técnicas de investigación cuantitativa con información real, descriptiva y explicativa a través de entrevistas logrando ver el grado de errores que afecte en el área de crédito y con ello los

cobros que realiza la empresa, Para poder obtener información relevante se procederá a realizar entrevistas a las personas que conforman el personal.

1.5.3. Justificación Práctica

Dentro de un mercado competitivo las pequeñas y medianas empresas que ejerzan una actividad comercial, deberán de implantar procedimientos que ayuden a un mejor desenvolvimiento de las actividades a realizarse, para mejorar los procesos administrativos dentro de la organización, principalmente del área de crédito y cobro de la empresa ARANZA S.A. según con los objetivos realizados dentro de la investigación, con los hallazgos encontrados podemos dar solución a los inconvenientes que la empresa tiene actualmente con el área, y mediante la aplicación de estrategias se logrará cambios que ayuden a un buen uso de procedimientos, recursos en el área que beneficiaran de manera óptima al crecimiento continuo de la rentabilidad.

1.5.4. Delimitación de la investigación

Tabla 2 Delimitación de la Investigación.

Área	Crédito y cobro
Aspecto	Estrategias de Control
Tema	Estrategias en el control de crédito y cobro en la empresa ARANZA S.A.
Geográfica	Boyacá y sucre centro de Guayaquil, Provincia del Guayas.
Espacio	2015-2017

Capítulo II

Marco de Referencial

2.1. Antecedentes de la Investigación

De acuerdo a la tesis propuesta por Chica & Vargas (2013) con su tema de investigación titulado “Implementación de procesos de control en el área de Crédito y Cobranza para aumentar los niveles de efectivo de la empresa Metalmecánica Campos Jr.” tiene como objetivo, “demostrar las deficiencias del departamento de crédito y cobro, determinando las deudas y pagos a corto plazo” Con lo que se concluye que el problema de la empresa es la falta de procesos en el control interno, porque en el departamento de crédito y cobro se ha generado la acumulación de valores por cobrar provocando una cartera vencida, y esto trae consigo problemas en los procesos de cartera, por lo cual es necesario establecer procedimientos de control en el área de crédito y cobro, para fomentar un orden en la organización, logrando así mejorar las funciones del personal y poder obtener el efectivo que la empresa requiere.

Según Salas & Mora (2017) con el tema propuesto “Estrategias para mejorar el Rendimiento de las Cobranzas en Hanzely S.A” planteó como objetivo general el “Diseñar estrategias para mejorar el rendimiento en las cobranzas de la empresa de servicio Hanzely S.A” que por las falencias encontradas dentro del departamento de cobranzas como la falta de controles en áreas específicas, desconocimiento de funciones por parte de los empleados, su sistema contable no está del todo optimizado, provocaron que la empresa implemente un sistema de control interno para el área de crédito, este podrá ser monitoreado, se podrá hacer modificaciones y realizar análisis, además se requerirá de capacitaciones al personal, todo esto traerá mejoras en las funciones del departamento y así la empresa conseguirá beneficios financieros que ayuden al crecimiento de la misma.

Además Sánchez (2011) en el trabajo de investigación titulado “Desarrollo de un plan estratégico para recuperar la cartera vencida de clientes de la empresa Producurtimarc de la ciudad de Ambato” la cual diseñó como objetivo general la elaboración de estrategias que permitan la recuperación de cartera vencida en la empresa, llegando a la conclusión que se debe implementar estrategias de procesos de cobro, ya que cuenta con un sistema de crédito muy limitado y poco confidencial la cual permite que los clientes no cumplan con los acuerdos establecidos por la empresa lo cual la ejecución de estrategias optimizara el departamento y con ello la productividad de la empresa .

2.2. Marco Teórico

El presente capítulo marco teórico que se elabora se presentan temas relacionado a la investigación, por cual se tomó aportaciones de diversos autores que permitan integrar aspectos importantes sobre la base de investigación, así permitirá obtener una mayor comprensión acerca de la aplicación de estrategias de control en el área de cobro y crédito, para el cual se procedió a plantear e investigar sobre estrategias, cuentas por cobrar y manuales de procedimiento para conocer la importancia, aspectos claves y fundamentales de cada una de ellas.

2.2.1. Estados financieros

Son informes que toda empresa realiza para saber la situación económica que tiene en un tiempo determinado. De acuerdo la NIC 1(2009) Indica que los estados financieros se componen de una organizada situación y desempeño financiero que una entidad pueda tener, por lo que muestra la realidad en que se encuentra la empresa. El objetivo de los estados financieros es proporcionar información real acerca de la situación en que se encuentra financieramente la empresa mediante los flujos de efectivo que tiene la entidad, de este modo será útil para el momento que la directiva decida tomar decisiones económicas logrando tener conocimientos de los resultados de los estados financieros. Esta información ayuda a los

usuarios a pronosticar los flujos de efectivo futuros de la entidad. En cuanto a lo dicho la NIC expresa que los estados financieros son importantes puesto que son documentos formales con autorización que permiten obtener representación constituida sobre el financiamiento que la empresa mantiene.

Clasificación de los Estados financieros

De acuerdo a la NIC 1 (2009) los estados financieros se clasifican en: Estados financieros de propósito general y estados financieros de propósito especial.

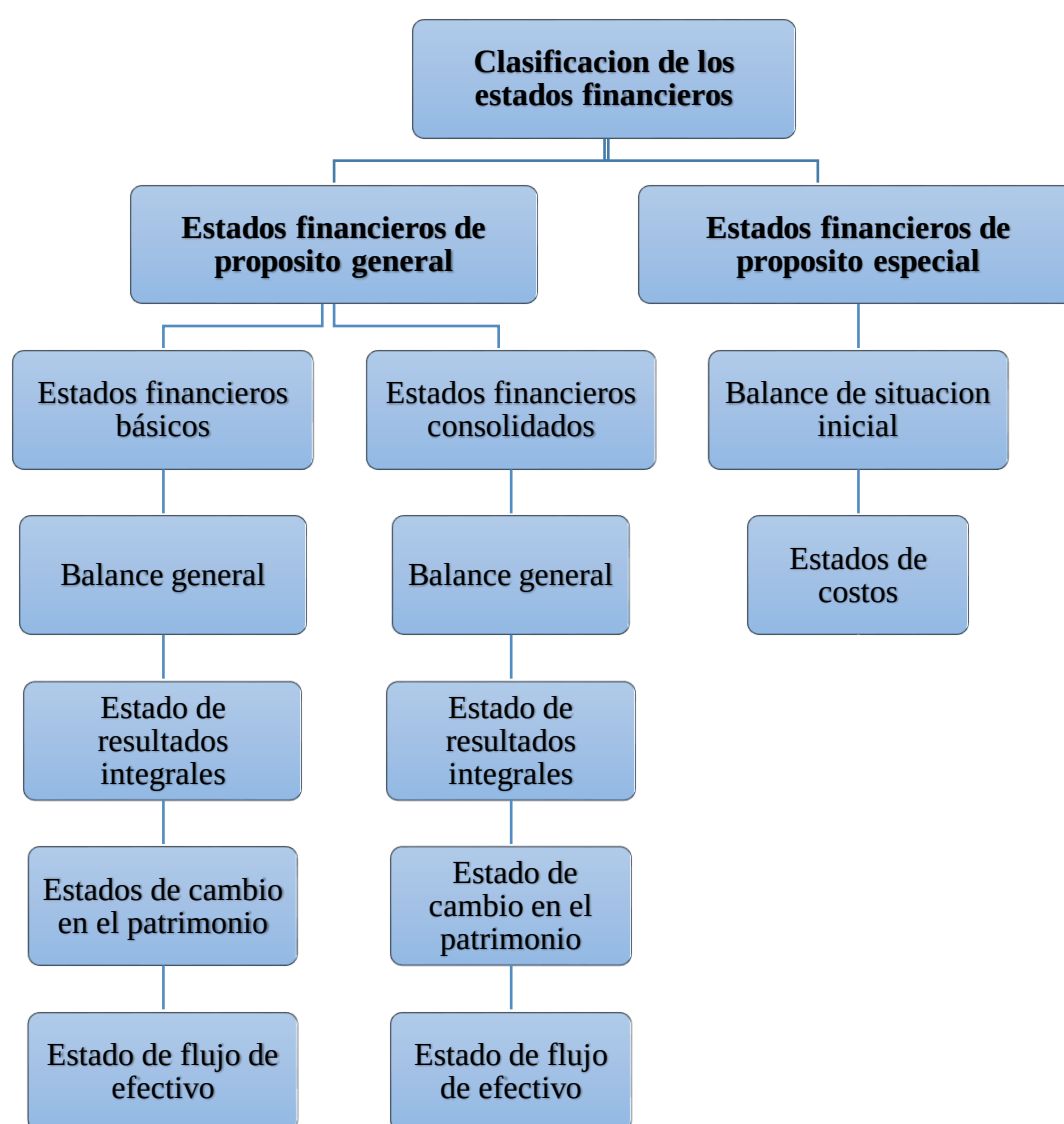


Figura 1 Clasificación de los estados Financieros

Los estados financieros de propósito general son aquellos que disponen al cierre de un periodo y están constituido por los estados financieros básicos y consolidados. Entre los estados financieros básicos están el balance de situación inicial donde se relaciona los activos, pasivos y patrimonio con el propósito que al ser reconocidos se pueda determinar razonablemente la situación financiera de la empresa en un periodo establecida. El estado de resultado es la sumatoria de los ingresos, costos, gastos y la corrección del efectivo donde si lo asocia correctamente debe arrojar los resultados del ejercicio.

Por otro lado, el estado de cambio de patrimonio muestra la forma en que los socios aportan a la empresa y la distribución de las utilidades obtenidas en un periodo. Posteriormente, el estado de flujo de efectivo donde ayuda en la planeación y generación de presupuestos sin dejar a un lado la comprobación que se puede hacer para cumplir los compromisos obtenidos

Mientras que los estados financieros de propósito especial se preparan con el objetivo de verificar requerimientos específicos dentro de esta clase se encuentra a los estados financieros extraordinario y los de liquidación.

Elementos del estado de situación inicial

El estado de situación inicial muestra la situación económica de una entidad en un periodo establecido, por lo cual se estructura a través de tres elementos patrimoniales como son:

- Activo
- Pasivo
- Patrimonio

Activo

El activo reflejan los bienes que dispone la empresa a través cuentas, de acuerdo a Contabilidad y Finanzas (2016) los activos se clasifican debido a que permite conocer la naturaleza de las cuentas y su desarrollo empresarial el cual se encuentre las cuales son:

- Activo corriente
- Activo no corriente

Los activos corrientes son todos aquellos derechos o bienes que son de fácil conversión en efectivo en corto plazo además son liquidas de la empresa según la NIC 1 (2009) clasifica los activos como corrientes cuando cumpla los siguientes aspectos:

- El activo espera realizarse, cuando hay intención de venta o de consumo durante su periodo normal de operación.
- La empresa mantiene el activo especialmente para ser negociado.
- Espera aproximadamente un año, posteriormente del tiempo en el que se presenta.
- El efectivo o equivalente de efectivo en una empresa es el activo que tienen durante el periodo de doce meses.

Por lo tanto, los activos corrientes es una cuenta del balance de situación inicial que representa el valor de todos los activos que se espera razonablemente que desean convertidos en dinero en efectivo dentro de un año. Estos activos contienen dinero en efectivo, cuentan por cobrar, inventarios, valores negociables gastos pagados por anticipado y otros activos que la empresa posee y de los cuales puede convertir simplemente en efectivo.

Pasivo

Son todas las obligaciones que tienen la empresa y las contingencias que deben registrarse. Dichas obligaciones son naturalmente económicas, prestamos, compras con pago diferido, y se clasifican en:

- Pasivo corriente
- Pasivo no corriente

De acuerdo a Muñoz (2008) Los pasivos corrientes son deudas por la empresa con un plazo de reembolso menor a un año mientras que los pasivos no corrientes son las que almacena recursos ajenos a largo plazo mayor a un año exigiblemente por terceros.

Patrimonio

El patrimonio de una empresa son los bienes derechos y obligaciones que forman los medios económicos para que una empresa funcione por lo cual está compuesto por masas patrimoniales como son los activos, pasivos.

2.2.2. Cuentas por cobrar

Forman uno de los activos más importante de una empresa ya que es uno de los activos más líquidos después del efectivo en una entidad de carácter económico, posteriormente de acuerdo a Gitman & Zutter (2012) las cuentas por cobrar significa la extinción de un crédito a los clientes en una cuenta abierta, con el fin de mantener a los clientes frecuentes y con ello atraer nuevos generando más ventas y aumentar la productividad que la empresa realiza lo cual es importante en el empuje que permite maximizar a la empresa lo que va a depender de un buen control administrativo. En vista que la cuentas por cobrar son necesarias para toda empresa sea pequeña o grande de acuerdo a lo mencionado anteriormente, el administrador de la cuenta debe tratar de maximizar la inversión mientras mantienen un nivel adecuado de servicio, por lo cual tiende a ejecutar un control directo sobre diferentes cuentas que sean por cobrar, en la administración de la cuenta por cobrar se debe tomar aspectos importantes como: las políticas de crédito y de cobro.

Para Argueta (2015) las cuentas por cobrar son poco seguras en la hora de su recuperación por lo que se hace necesario pensar la posibilidad de pérdidas por la morosidad de las cuentas que no han sido canceladas y para ello existen dos formas de contabilizar el método de la estimación y el método directo. Según Contaduría (2016) las cuentas por cobrar son créditos a favor de la empresa que se realiza mediante actividades que la entidad elabora, generadas por crédito si se trata de una empresa comercial o de las prestaciones de servicio a crédito, dichas cuentas están aseguradas por facturas que conste la venta, por lo que son efectiva y pertenecen al balance general de toda entidad.

Importancias de las cuentas por cobrar

Es importante para la administración por que dan buen manejo y control en las decisiones financieras, y de acuerdo a Gitman & Zutter (2012) en su teoría revelo que las cuentas por cobrar es un activo exigible que representa el dinero a corto y largo plazo su control tiene que ser recuperado de los clientes que la empresa les ha otorgado un crédito, dicho monto hará que el saldo del inventario cambie, siendo el capital de trabajo un medio vital para la empresa saque ventajas de los inventarios y de las partidas del activo circulante. La eficacia de la cuenta por cobrar empieza por la venta y la facturación hasta la cancelación del capital que se encuentra en dominio de terceros, política de gestión y control de cobro, registrar cada cuenta por cliente individual y por factura constituyendo los periodos de tiempo de acuerdo a las posibilidades de la empresa.

Por lo cual es importante porque representan activos exigibles, derechos que la empresa tiene sobre los clientes para lograr beneficios mediante las mercaderías vendidas y otros servicios que ofrezca la empresa. Actualmente la competencia existente que hay entre la empresa exige que las ventas a crédito mejoren y continúen, por lo que la cuenta por cobrar se genera en cantidades de las ventas, inversión, propiedad que tiene la empresa por lo que tarde se habrá convertido en efectivo, para luego convertirse en mercadería es un ciclo que se repite continuamente en una empresa. El capital expuesto genera una ganancia o pérdida dicho giro continuo de recuperaciones y productividad logra un ciclo de ingreso que la empresa obtendrá.

Clasificación de las cuentas por cobrar

De acuerdo García (2014) las cuentas por cobrar se clasifican en:

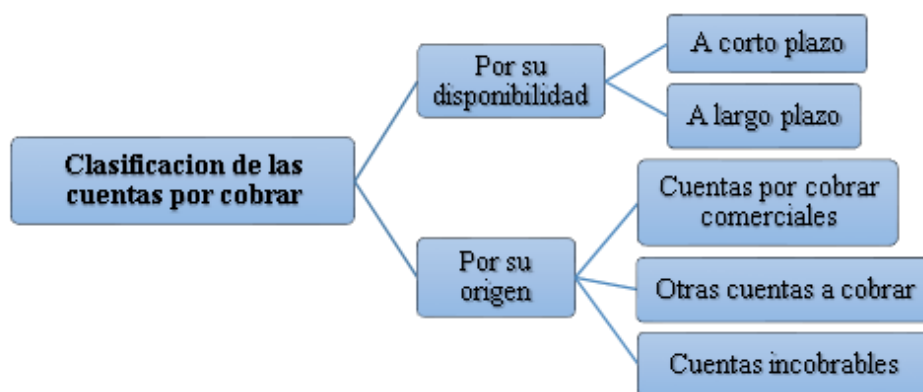


Figura 2 Clasificación de las cuentas por cobrar

Por su disponibilidad

Corto plazo

Son aquellas cuentas que su tiempo de accesibilidad se da dentro de un periodo no mayor a un año lo cual se deben estar en el estado de situación financiera como activo corriente de una empresa.

Largo plazo

Las por cobrar a largo plazo son cuando su disponibilidad es más de un año y se deben presentar fuera del activo corriente.

Por su origen

Cuentas por cobrar comerciales

Son aquellas deudas que los clientes obtienen con las empresas por la venta a crédito de bienes o servicio a un plazo fijo y resguardadas por una factura.

Otras cuentas a cobrar

Son las que pertenece al grupo cuyas cuentas representan derechos sobre terceros por cualquier concepto ya sea por cuenta personal, alquiler por cobrar intereses por cobrar, pero excluyendo las ventas.

Cuentas incobrables

Son aquellas cuentas que fueron producto de operaciones a crédito y que por considerarse incobrables representan pérdidas para la empresa, y como resultado de la experiencia la empresa estima una provisión para suplir las cuentas incobrables.

2.2.3. Estrategia

Hoy en día el uso de estrategias en las organizaciones es considerado de vital importancia para las empresas porque con ellas se logra alcanzar el éxito empresarial anhelado, dentro de la organización juegan un papel importante porque en base a ellas se cumple los objetivos dados a corto y largo plazo en base a la aplicación de acciones estratégicas que mejoran los procesos administrativos de manera eficiente.

Según Urbano (2017) “las estrategias son planes de acción que se aplican para cumplir los objetivos establecidos por la empresa, estos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y conformes entre las unidades de la empresa”. (pág. 36) Las estrategias son aplicadas a la organización en los niveles corporativo, de negocio y funcional, se las utiliza como medición para analizar los rendimientos de la empresa, ayuda a evaluar los distintos procesos administrativos con la aplicación de controles y verificar el cumplimiento de los empleados en las actividades, con el fin de lograr la meta establecida.

Como expresa Vera (2016) esta es aplicada a la administración y permite a los directivos contar con herramientas técnicas que proporcionan una dirección a la empresa, para lo cual se analizan los diferentes factores tanto internos como externos planteando objetivos a corto y largo plazo. (pág. 18) Dentro de la organización los factores internos y externos tienen una mayor ponderación o influencia en el desarrollo del negocio, los administradores son los encargados de gestionar las áreas de manera eficiente, por eso es necesario analizar los

factores que componen la organización, así se obtiene mayor conocimiento de las fortalezas y debilidades que presenta en los procesos administrativos.

Según Buestán & Castro (2018) los negocios es un conglomerado de decisiones que las empresas adoptan para asegurar su sostenibilidad y desarrollo económico a largo plazo. (pág. 18) Normalmente las empresas para lograr un buen desarrollo dentro de la organización, adopta y hace uso de estrategias que brindan un soporte adecuado en la toma de decisiones, entonces las organizaciones para su buen funcionamiento deben de implementar herramientas tecnológicas que ayuden a mejorar los procesos de elaboración, los empleados deben ser capaces de ejecutar tareas eficazmente, ser competitivos con las demás empresas, solo así podrán cumplir con los objetivos propuestos a corto y largo plazo.

Fred (2013) afirma que es el medio para conseguir los objetivos a corto y largo plazo, entre estrategias empresariales tenemos la expansión geográfica, la diversificación, la ventaja competitiva, la elaboración de nuevos productos, tener ingenio o habilidades para integrar en los mercados. (pág. 11) Las empresas deben cumplir elementos necesarios de la organización como son: visión, misión, valores, políticas, dar el uso debido de los recursos administrativos y se debe procurar el compromiso del capital humano, para lograr los propósitos a futuro.

De acuerdo con Thompson Gamble Peteraf Strickland (2012) “La estrategia de una empresa consiste en la aplicación de medidas competitivas y planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera con demás mercados, mejorando así el desempeño en las operaciones, y haciendo crecer el negocio” (pág. 4) En la actualidad las grandes organizaciones hacen uso de estrategias para mantener un equilibrio económico con los demás mercados, para ello ejecutan controles en las actividades comerciales, buen manejo de recursos, evitando pérdidas en los costos de elaboración del producto, así adquieren un mejor desempeño y crecimiento en la organización.

Tipos de Estrategias Organizacionales

Las estrategias organizacionales se clasifican en 3 niveles que son corporativo, de negocios y funcional con las siguientes definiciones:

Estrategias de Nivel Corporativo

Como expresa Aramayo (2010) en el nivel corporativo se tiene una visión general de la empresa e involucra toma de decisiones que influyen en forma directa en todos los ámbitos de la organización, las decisiones en este nivel son concluyentes para toda la organización, porque determinan el éxito o el fracaso de la misma, según las estrategias a aplicarse en la distintas áreas de la empresa, así las decisiones tomadas de los altos directivos que guiarán el funcionamiento y manejo de la organización. (pág. 29) Es importante las decisiones por parte de la administración corporativa para su aplicación en el futuro, porque de las decisiones que se hayan escogido por parte de los directivos, dependerá la empresa y su puesta en marcha durante el ciclo económico, puesto que al realizar controles y evaluaciones a largo plazo se podrá determinar si la empresa va encaminada de manera crucial al logro de las metas, o caso contrario toparse con problemas desfavorables a casusa del incorrecto uso de recursos administrativos y financieros.

Como señala Hill & Gareth (2009) en el nivel administrativo corporativo se conforma de un director general, otros puestos altos serán los delegados para tomar decisiones a favor de la organización, en donde el director general es el principal administrador de este nivel y en función de los administradores corporativos que serán los supervisores del desarrollo y mejora de las estrategias en la organización , en la que incluyen definición de objetivos organizacionales, determinación de sectores a operar, asignación de recursos en los diferentes negocios, e implantar estrategias que rijan el cumplimiento de las metas. (pág. 8) El desarrollo y avance estratégico de una empresa tiene que llevarse a cabo por parte del administrador y los accionistas, puesto que es responsabilidad de ellos asegurar las estrategias

corporativas, verificar de que no cometan errores o tengan deficiencias en los distintos niveles en la organización, porque es necesario que se generen los objetivos de la organización, con la adecuada dirección por parte de la administración, para que el negocio consiga el crecimiento esperado en las utilidades.

Como indica Juretic (2012) la estrategia corporativa es considerada como la que especifica acciones en las que inicia una entidad para obtener una ventaja competitiva, con la elección y la administración de varios negocios sean de cualquier tipo de actividad, en la cual compiten en los distintos mercados de productos, en este nivel los directivos corporativos deben resolver en qué mercados deben participar y como debe ser la relación de los negocios entre ellos y la matriz. (pág. 18) Entre las acciones que toma la empresa, los administradores corporativos deben de escoger estrategias primordiales que favorezcan a la empresa y en todos los aspectos, la mayoría de las empresas desean ser competitivas pero no todas son capaces de lograr los objetivos establecidos por la administración, será porque no siguen los requerimientos necesarios impuestos por el director y los altos mandos, o no dan el debido seguimiento o revisión de la continuidad de las actividades operacionales o financieras.

Estrategias empresariales o de negocio

Como afirma Aramayo (2010) en el nivel de negocios es en donde se forman las estrategias particulares para las áreas en la que participa la organización con las normas fijadas entregadas por el nivel corporativo, en este nivel se descubre la primera interpretación y puesta de los lineamientos señalados anteriormente, teniendo en cuenta características, diferencias y realidades particulares de cada área en la organización, con el fin de aplicarlas y que estas favorezcan de manera óptima a los departamentos que conforman la entidad. (pág. 29) Para que la empresa logre grandes objetivos organizacionales es necesario alcanzar los objetivos particulares de los departamentos a intervenir, en este nivel es en donde se realiza la primera interpretación de los lineamientos señalados teniendo en cuenta características de

cada área de la empresa, haciendo que lo aplicado sea retroactivo al condicionar las estrategias de negocio en los procesos, que son establecidas por el nivel corporativo para así alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Según Hill & Gareth (2009) describe que la estrategia de negocio consiste en una división independiente es decir que cada áreas cuentas funciones propias, y que tiene como objetivo el de proveer productos y servicios a un mercado activo, las estrategias de negocio se las ejecuta en los departamentos una vez que son propuestas por los altos mandos corporativos, entonces las estrategias están listas para ser empleadas por la función de negocio en los procesos, actividades, productos y diferentes negocios que se tiene cargo. (pág. 10) En las empresas las estrategias deben considerarse igualitarias tanto a nivel global y de negocio, la estrategia de negocio entre las ventajas que posee está el liderazgo de productos en el cual el cliente valora lo que está pagando, brindar soluciones a los clientes ofreciendo una gama de productos y servicios, además de ofrecer precios accesibles con el fin de vender el producto entre otros, entonces si aplican estrategias de negocio traerá consigo más oportunidades de venta a los clientes.

De acuerdo con Juretic (2012) en este nivel, las estrategias de negocios se refieren a que se debe competir en un mercado específico de productos, solo así se logra una ventaja competitiva frente a los competidores, identificar y emplear las nuevas oportunidades que se presentan o se crean en los mercados, también ver que capacidades se puede desarrollar con los productos, con el fin de satisfacer necesidades de los consumidores. (pág. 18) Toda empresa desea ser competitiva en un mercado, pero si no tiene los suficientes recursos como factor humano, tecnológico, financiero o de recursos, además no posee las habilidades necesarias para desarrollar bienes o servicios, no podrán solventar necesidades que requieren los clientes, por eso se aplican estrategias de negocios para las mejoras en los departamentos y demás funciones.

Estrategias Funcionales

Como señala Thompson et al., (2012) las estrategias de áreas funcionales son aquellas que describen las operaciones y habilidades que ayudan mejorar las funciones específicas dentro de un negocio, entre estas tenemos la investigación y desarrollo, producción, finanzas, marketing y ventas y servicios al cliente; como principal responsabilidad de la estrategia funcional en el negocio es la delegación de funciones a todos los empleados, con la aprobación final del gerente de la unidad de negocios. (pág. 36) Las estrategias a nivel funcional son empleadas para optimizar la cadena de procesos administrativos, y la idea principal de esta estrategia es que los empleados sepan cuál es el rol que desempeñan y hacían donde quieren llegar. Entonces para lograr los objetivos se deben cumplir las políticas, hacer buen uso de los recursos de la empresa, se capaz de cumplir con las tareas encomendadas y trabajar en equipo en un ambiente ameno; porque las mejoras de la empresa comienzan con el buen manejo de la administración, de manera que podrán adquirir económicamente un crecimiento favorable en la empresa.

Según Hill & Gareth (2009) indica que los administradores funcionales son los encargados de las funciones o procedimientos que se realizan de manera específica en el negocio como el desarrollo de productos, producción, compras, servicio a los clientes, etc. La responsabilidad del administrador funcional por lo general se limita a una actividad organizacional, pero ellos en realidad si lideran la estratégica funcional porque de ben de hacer cumplir las estrategias funcionales en su área específica, así ellos ayudan a lograr los objetivos estratégicos determinados por los directores corporativos y de negocio. (pág. 10) Aun cuando los administradores funcionales no son responsables del desempeño general de la organización, estos deben de hacer ejecutar las disposiciones estratégicas creadas por la administración corporativa y de negocio, de manera que se logra conseguir mejoras en los diferentes

procesos operativos en los que se requiere de precisión, aplicación de habilidades, trabajo en equipo y fundamentar el compromiso de los empleados en la organización.

Empleando las palabras de Juretic (2012) las estrategias funcionales es una composición de programas de gestión destinados a fortalecer los requerimientos funcionales dispuesto por la administración de negocios de la empresa, para desarrollar capacidades y herramientas idóneas, con el fin de igualar las capacidades de los competidores, en este nivel podemos encontrar áreas de recursos humanos, tecnológica, de provisión y logística, de elaboración, producción y de comercialización o mercadeo; en este nivel de estrategia se toman decisiones de como operar una estrategia de negocios en las diferentes áreas funcionales. (pág. 18)

Esta estrategia se basa en cómo utilizar adecuadamente los recursos y habilidades de las diferentes áreas funcionales en la organización, como reduciendo costos, optimizar procesos, reducir tiempos, mejor clima laboral, uso de tecnología, entre otras; al haber estrategias funcionales trae consigo beneficios a las empresas porque se analiza y evalúa los procesos que llevan a conseguir los objetivos a largo plazo, además de que poseería mayor capacidad así contribuiría con más productos en el mercado económico, y así conseguirá maximizar la productividad de los recursos y podrá desarrollar superiores estándares en áreas como producción, financiación, recursos humanos, fabricación y comercialización, tecnología, compras, ventas, etc.

Importancia de la estrategia

Considera Thonpson et al., (2012) es de gran prioridad para una empresa el diseño, formulación y aplicación de una estrategia en la administración, posee grandes beneficios si se la ejecuta adecuadamente, puede lograr obtener una ventaja competitiva al brindar un buen servicio a los clientes, y así poder perfeccionar su desempeño financiero en diferencia de las demás empresas. Se puede conseguir provechosas ganancias si la estrategia logra cumplir con

los objetivos planteados a largo plazo, edificando de manera proactiva, con habilidades y destrezas la estrategia para el negocio, normalmente las empresas no alcanzan a mantenerse económicamente en la cima, con el uso indebido de estrategias plagiadas, infundadas y desfavorables que traen consigo consecuencias en la administración.

Es necesario que en la creación de la estrategia el nivel corporativo exista varias ideas, para luego seleccionar y aplicar las que más benefician a la organización, así podrá economizar en costos, tiempo y recursos, mejorando los procesos productivos con debida responsabilidad, trabajando en equipo y en compromiso para la empresa. (pág. 14) La estrategia para toda organización es fundamental porque es necesaria para fomentar los negocios entre las demás empresas, porque al utilizarla trae mejoras en el manejo de los recursos empleados para la elaboración de productos que son adquiridos por los clientes, ayudan a llevar un mejor control en el área financiera, entre otras. Pocas son las empresas que pueden presumir de grandes estrategias en un mercado, porque para que funcione una empresa como deber ser, debe existir principalmente el compromiso por parte de los empleados y liderazgo por parte de los directivos, así obtienen grandes beneficios monetarios y alcanzan las metas trazadas desde su inicio.

En la opinion de Sacristán (2014) actualmente las empresas aspiran ser exitosas, deben establecer de manera esencial el liderazgo y cumplimiento, que consiga emplear estrategias que ofrezcan soluciones a los integrantes de la organización, sin concentrarse solamente en el nivel corporativo. Porque la mayoría de las empresas tienden a capacitar únicamente a los directores, olvidando el potencial humano que representan los técnicos, productores y empleados de menor rango. Dejando de lado que las empresas son el resultado final de todas las fragmentos que conforman la empresa en su conjunto (pág. 9) Por eso es importante el uso de estrategias porque brindan mejoras en clima organizacional y a una rápida adaptación

a los cambios que se den por la aplicación de políticas, prácticas administrativas que en direcciona a los empleados y de los beneficios que podrían gozar.

Proceso de elaboración de una estrategia

En su libro Thompson et al., (2012) describe que el proceso de administración estratégica se da en cinco fases (pág. 22).

Fase 1. Identificar misión, visión, valores o metas del negocio

Fase 2. Análisis FODA

Fase 3. Formulación de la estrategia

Fase 4. Ejecución de la estrategia

Fase 5. La evaluación y control de la estrategia

Fase 1. Identificar misión, visión, valores del negocio

La Misión

El primer elemento de la administración en el proceso estratégico es la declaración de la misión en la organización, según Amaya (2005) se indica que la misión “Es la razón de ser de la organización porque define los propósitos a seguir dentro de la empresa, comprende la formulación de los planes o proyectos definidos, que la distingue de otros negocios principalmente en las operaciones” (pág. 16).

La cual debe proporcionar la estructura o el contenido de donde se da inicio a la formulación de las estrategias. Como señala Hill & Gareth (2009) la declaración de la misión contiene cuatro elementos:

- La misión es considerada como la razón de ser de toda empresa.
- El motivo de su existencia como se conoce a la misión.
- Las metas declaran lo que desean alcanzar a futuro, algo parecido a la visión.
- Es la declaración de valores claves para la organización el cual se compromete a respetar, y a presentar las principales metas. (pág. 11)

La Visión

Para Amaya (2005) “La visión no se elabora en términos numéricos, se realiza por los altos directivos, pretende darse a conocer en la organización, se encarga de fijar la dirección a seguir, y permite unir a la empresa el presente con el futuro” (pág. 15)

De acuerdo con Rivera y Moctezuma (2015) la visión de las empresas lo que se expresa es un futuro esperado a través del tiempo, y que en la actualidad las organizaciones pretenden llegar a conseguir el cumplimiento de metas empresariales con la aplicación de acciones que dirigen el sentido de la empresa. La visión contiene aspiraciones y valores elementales en la organización, porque al crear la visión se está creando la imagen futura de esta, y así darse a conocer entre los clientes y las demás organizaciones del entorno económico. (pág. 17)

Dentro de las compañías la visión se la utiliza como una pauta para la elaboración de las estrategias organizacionales, en la cual se refleja los objetivos, misión y las estrategias a implantarse, estas luego se materializan convirtiéndose en proyectos a ejecutar y metas a seguir durante un periodo plazo, facilitando un alcance dentro de la organización.

Los Valores

Como afirma Hill & Gareth (2009) los valores son establecidos de manera que los administradores y empleados sean conducidos a efectuar un buen desempeño en su trabajo, como realizar y cerrar buenos negocios entre demás competidores, como es la organización en general con el fin de edificar una correcta estructura organizacional para conseguir su misión. Estos promueven, constituyen y rigen la conducta, como toda empresa los valores son la principal base de la cultura organizacional con normativas, estándares y valores que los empleados deben seguir en su área de trabajo para lograr la misión y metas establecidas por la organización. (pág. 14) Se considera importante la cultura organizacional porque tienen relación con la ventaja competitiva, al conseguir que los empleados se desempeñan bien, cumplen con las normativas y expectativas a largo plazo, logran crear una ventaja

competitiva basada en el aumento de productividad, el uso elevado del capital humano y fuerza laboral, este sería el efecto dado en la aplicación de valores culturales, brindando la sociabilidad y buen trato al personal administrativo.

Metas

Una vez determinadas la misión, visión, y los valores, los encargados en la elaboración de las estrategias darán inicio en la declaración de la misión, que es el de construir e implantar las metas. Según Rivera y Moctezuma (2015) “Se considera meta a un futuro anhelado, en el cual la organización se compromete alcanzar a largo plazo, estas pueden ser formuladas, de forma medible, cuantitativa o cualitativamente”. (pág. 19) La idea de esta definición es que las metas de manera específica dicen lo que se debe ejecutar si las empresas quieren lograr la misión o visión.

Las metas construidas según Hill & Gareth (2009) poseen cuatro características esenciales (pág. 15) en las cuales se describe lo siguiente:

- Las metas son medibles y brindan estándares a los administradores para evaluar el desempeño en las distintas áreas.
- Entre las metas que han de emplearse, se deben escoger las más importantes, ser esenciales, y que cumplan con las perspectivas de la empresa.
- Estas brindan un incentivo a los empleados así se consigue mejoras en los procesos de la empresa.
- Las metas deben ser realistas, así la empresa al enfrentarse a nuevos retos podrá enfrentarlos sin decaer ante los problemas a presentarse.
- Por otra parte, es posible que una meta que es demasiado sencilla no motive a los administradores y de más empleados.
- Especifican el tiempo y periodo a lograr la meta, a los empleados se les manifiesta que, para alcanzar una meta, debe establecerse una fecha determinada, no después.

Fase 2. Análisis FODA

El análisis FODA se desarrolla mediante cuatro elementos Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las dos partes son las más importantes para sacar conclusiones, con estas listas se tiene mejor conocimiento sobre la situación actual de la empresa y es necesario transformar en una acción estratégica las estrategias a seguir, que permitan el acuerdo en conjunto de las fortalezas en los recursos, las oportunidades de un mercado competitivo, corrección de las debilidades en la organización y protegerse de amenazas en el entorno económico. Thompson et al,(2012)

Esta fase implica el conjunto de elementos como observación, evaluación, control y recolección de información de los entornos de la empresa, el entorno externo se integra por los factores externos a la organización y estos no se encuentran bajo el control del mismo, por ejemplo tenemos los gobiernos, recursos, competidores, proveedores, usuarios; en cambio el entorno interno comprende los factores propios de la organización, como la cultura organizacional, los recursos económicos de la empresa.

Según Rivera y Moctezuma, (2015) las implicaciones que según ayudan a mejorar la estrategia de la empresa:

- Aprovechar las fortalezas y capacidades de la empresa como ayuda para la estrategia.
- Aplicar oportunidades productivas que se ajusten mejor a las fortalezas de la empresa.
- Corregir las debilidades e insuficiencias que perjudiquen la utilización de oportunidades, ya que son importantes porque son más vulnerables ante amenazas.
- Utilizar las fortalezas de la empresa para amenorar el efecto de amenazas externas más importantes.

Fortalezas y debilidades

Entre las fortalezas consideradas en una empresa se considera las funciones se deben realizar de manera continua y en forma correcta, que el uso de los recursos sean los adecuados para evitar desperdicios y así ahorrar en costos, brindando una atención adecuada a los clientes, que el personal sea el idóneo, este debe poseer destrezas y ser capaz de superar obstáculos que se presenten en los procesos administrativos, la organización debe de tener espíritu de liderazgo, lograr ser competitivo en el medio social – económico.

En cambio, las debilidades en la organización son consideradas como un factor sensible en cuanto a la realización actividades ejecutadas deficientemente o de forma inadecuada, esto hace que se desencadene una serie de inconvenientes que afectan los objetivos y a la organización. Las fortalezas y debilidades pertenecen al ambiente interno, es preciso tener en cuenta las variables que las conforman, para así lograr cumplir con los objetivos a largo plazo y ejecución de la estrategia.

Oportunidades y amenazas

Las fortalezas y oportunidades conforman el conjunto de capacidades, habilidades, uso de tecnología, dinamismo y el liderazgo que las organizaciones emplean en la organización para que funcione de manera óptima, estas para ser competitivas deben innovar en los productos, establecer mejoras en las distintas áreas que se compone la empresa, alcanzando así los objetivos establecidos a largo plazo.

Las debilidades y amenazas son en conjunto los aspectos desfavorable y vulnerable que afecta a la empresa de manera negativa, esto suele pasar por qué no las decisiones no son las correctas, hacen mal uso de recursos, no se trabaja en un ambiente sano, se dan atrasos en los procesos administrativos, y para evitar este tipo de problemas se deben realizar correcciones con el uso de estrategias.

Fase 3. Formulación de la estrategia

Como plantea Thompson et al.,(2012) en la creación de una estrategia se implica un sinnúmero de ideas o preguntas, de cómo crear mejoras en la empresa, como satisfacer las necesidades de los compradores, cómo enfrentar los cambios económicos que se presentan, como manejar el área funcional de la organización, como conseguir disminuir en costos, como lograr convenio de negocios con demás empresa y cómo lograr las estrategias enfocadas a los objetivos y parte financiera, en si la administración corporativa posee varias ideas y proyectos en el cual desea emprender, pero también es arduo elegir entre varias opciones estratégicas. (pág. 39)

Las empresas en la actualidad están en la búsqueda activa de crear, innovar o hacer nuevos productos que contengan ciertas cosas novedosas que llamen la atención de los clientes, durante ciertos periodo habrán cambios y la empresa deberá de estar preparada para solventar aspectos favorables y negativos, en necesario que los directores administrativos sean grandes emprendedores al pronosticar de donde provienen y con qué magnitud los cambios económicos se aproximan a las empresas, y aquí entre el ajuste y ejecución de las estrategias, los encargados de elaborar las estrategias deben de estar atento a los diferentes cambios como en los sectores: económico, financiero, de producción, de calidad, de ventas, etc.

La administración deben ser flexibles frente a posibles cambios, y estar preparados para experimentar los problemas sufriendo alteraciones en el mercado, la mayoría de las empresas sufren de malas rachas durante un periodo pero si poseen una excelente estructura organizacional, estará preparada para levantarse en nuevas condiciones de forma rápida y modificada, por eso es de necesidad diseñar e implementar estrategias que beneficien de manera beneficioso la actividad de las empresas que poseen ese espíritu emprendedor, aquellas que no solo practican, sino que transmiten el liderazgo en las diferentes niveles que

tiene la empresa, con el objetivo que el equipo de trabajo logre con las metas establecidas desde un punto establecido.

Desde el punto de vista Rivera y Moctezuma (2015) la formulación de las estrategias es el diseño e implementación de procedimientos sistemáticos y objetivos a largo plazo, para así beneficiarse de las oportunidades por medio de las fortalezas, logrando enfrentar las amenazas y superando las debilidades que se presenten. En esta fase se establece o evalúa la misión, objetivos y se diseñan las estrategias en el nivel corporativo, de negocio y funcional para luego definir las políticas o lineamientos a seguir durante un periodo establecido. (pág. 24)

Fase 4. Ejecución de la estrategia

Para administrar la aplicación y ejecución de una estrategia según (Thompson et al, 2012) es una actividad orientada a las operaciones, o hacer que las cosas sucedan con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios que apoyen a las estrategias en la empresa. Si se presentan situaciones o inconvenientes se debe controlar el proceso de ejecución estratégico que abarca los siguientes aspectos:

- Evaluar al personal y que este posea experiencias y habilidades
- Construir y fortalecer las competencias que posee el personal y la capacidad competitiva para favorecer al crecimiento de la estrategia.
- Asegurar que las políticas y procedimientos procuren la ejecución de las actividades.
- Organizar el esfuerzo laboral conforme a las mejores prácticas.
- Asignar los recursos a las diferentes actividades así se logra el éxito estratégico que la empresa necesita.
- Emplear sistemas tecnológicos y operativos que permite a los empleados a realizar las funciones de forma eficiente.

- Brindar incentivos y motivar a los empleados para directamente lograr los objetivos y desempeño.
- Establecer un excelente clima laboral para el cumplimiento de las estrategias.
- Cultivar el liderazgo en la organización para que progrese la organización y promover avances continuos en las técnicas de ejecución de las estrategias.

Fase 5. La evaluación y control de la estrategia

La quinta fase del proceso administrativo de la estrategia supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos es el punto de partida para decidir si se ha de conservar o se cambia visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o los métodos a emplear para la realización de la estrategia. De forma que la estrategia pueda superar tres elementos para ser una estrategia ganadora como: buen ajuste, ventaja competitiva, sólido desempeño, y los ejecutivos de la entidad pueden seguir el mismo rumbo ya fijado. Sólo convendrá ajustar el plan estratégico y tener los esfuerzos necesarios para optimizar la ejecución de las estrategias. Thompson et al.,(2012) En esta ultima etapa es en donde se realizan ajustes, se supervisa los avances durante el proceso de la estrategia, actualmente vivimos en un mundo con una economía cambiante y que de un momento a otro por ejemplo se da un aumento de precio de la materia prima, este tendria efecto en los objetivos porque se debe de usar adecuadamente los recursos de la empresa, para lo cual los objetivos deben ser replanteados nuevamente; el proceso estrategico se da de forma continua, es dinamico y medible, se debe llevar un seguimiento no solo durante uno o dos meses, sino que este proceso nunca termina porque las variables de una economia no son fijas, y varian según de acuerdo a periodos.

Como señala Rivera & Moctezuma (2015) Es la etapa consiste en vigilar las actividades que se realizan en la ejecución de la estrategia, la estrategia es medible por medio de indicadores comparativos antes y posterior a la implementación. Estos indicadores son de tipo

cuantitativo y cualitativo, de manera que se desarrolla el modelo de administración estratégica y con resultados anteriores, la organización se vuelve flexible y utiliza la retroalimentación y logrando alcanzar los objetivos. (pág. 24) En la última fase debe implantarse controles para lograr que la organización alcance los objetivos propuestos, las estrategias deben ser evaluadas con exactitud para saber si cumplen con los lineamientos que establece y se lo realiza por medio de indicadores comparativos durante su transcurso de forma retroactiva, así la empresa será productiva gracias a la implementación de estrategias a corto y largo plazo, con el principal objetivo de que dentro la organización exista más unión, esfuerzo y compromiso para lograr el crecimiento económico.

2.2.4. Crédito

En la actualidad en una empresa el crédito es un método actual de mercadeo la cual una persona o entidad toma un compromiso de pago a futuro. Lo cual afirma (Morales Arturo, 2014) que los créditos son préstamos de dinero donde la persona está obligada entregar de forma monetaria el crédito en un periodo determinado que la empresa establezca. Otorgar créditos se ha convertido en un método habitual de cometer negocios, en el cual dar un bien o un servicio mediante este método genera ganancia en la empresa.

Según Morales & Morales (2014) puede haber crédito cuando haya un contrato en el cual especifique y conste la obligación de cancelar el monto del crédito cuando retrasada para una de la parte en lugar de exigirla a esta inmediatamente, por eso en su aceptación jurídica el crédito es una promesa de pago que establece una relación jurídica entre deudor y el acreedor. En lo general dentro de la finanza y economía, se comprende por crédito la formalidad que una persona física o jurídica consigue temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de interés. Se distingue del préstamo en que en solo se puede disponer de una cantidad fija, mientras que en el crédito se establece un máximo y se puede.

Beneficios del crédito

De acuerdo a Córdova (2005) El crédito en la economía es de gran importancia, puesto que al utilizarse de manera correcta se produce los siguientes beneficios:

- Aumento en la cantidad de venta.
- Incremento de los bienes, servicios y como resultado disminución de los costos.
- Alza en el consumo, esto permite a determinar qué sector socioeconómico pueda adquirir bienes y servicio que no podrán pagar de contado.
- Promover el uso de otros servicios y la adquisición de bienes con plazos largos para cancelarlos.
- Aumento y apertura de nuevos locales en el mercado.
- Activa la producción y el capital que la empresa tiene.
- Facilita la transferencia del dinero.

Estructura de los créditos

Una entidad al realizar un crédito a un cliente debe seguir una estructura formal que está compuesta según Gitman L (2003) por:

- Solicitante del crédito.
- Otorgante del crédito.
- Deudores morosos.
- Las garantías deben ser reales con información actualizada.
- La tasa de interés debe ser pactada en el momento del crédito.
- Plazo y modalidad de pago del crédito.

Políticas de crédito

Las políticas de crédito son lineamientos que el gerente general de una empresa lo establece con la finalidad de conceder fácil cancelación de dicho monto a un cliente. De

acuerdo a Guillermo Gomez (2014) señala que las políticas de crédito se forman de acuerdo con el objetivo de la empresa y lo que se desea realizar en cada departamento que tiene una empresa.

Clasificación de los créditos

Para la empresa que utiliza este sistema de comercialización puede realizar desde los puntos de vista como lo determina Gitman L.(2003) y estas son:

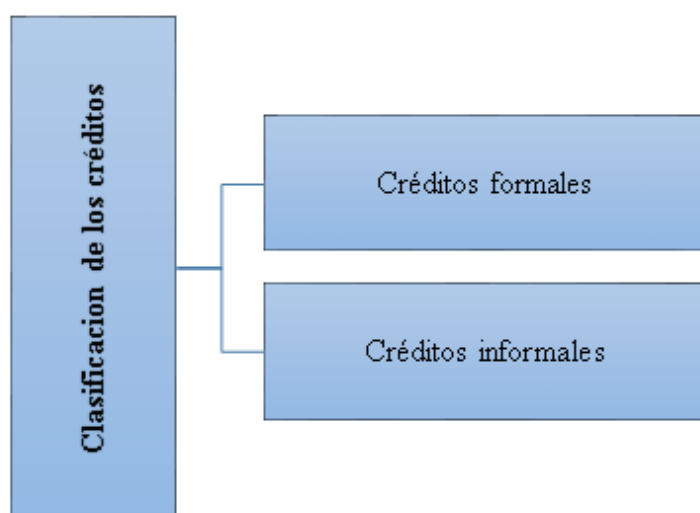


Figura 3 Clasificación de los créditos

El crédito formal se refiere a las partes que se establece dentro del contrato con las personas que intervienen en el proceso lo cual dicho proceso hace legal el procedimiento.

El crédito informal en cambio son procesos donde no es necesario tener un contrato de por medio para legalizar el procedimiento.

Las cinco C del crédito

Una empresa para evitar riesgos o inconvenientes en la cartera vencida, es necesario que emplee estrategias para otorgar crédito, para los cuales se utiliza las 5c del crédito, las cuales según Gitman (2003).

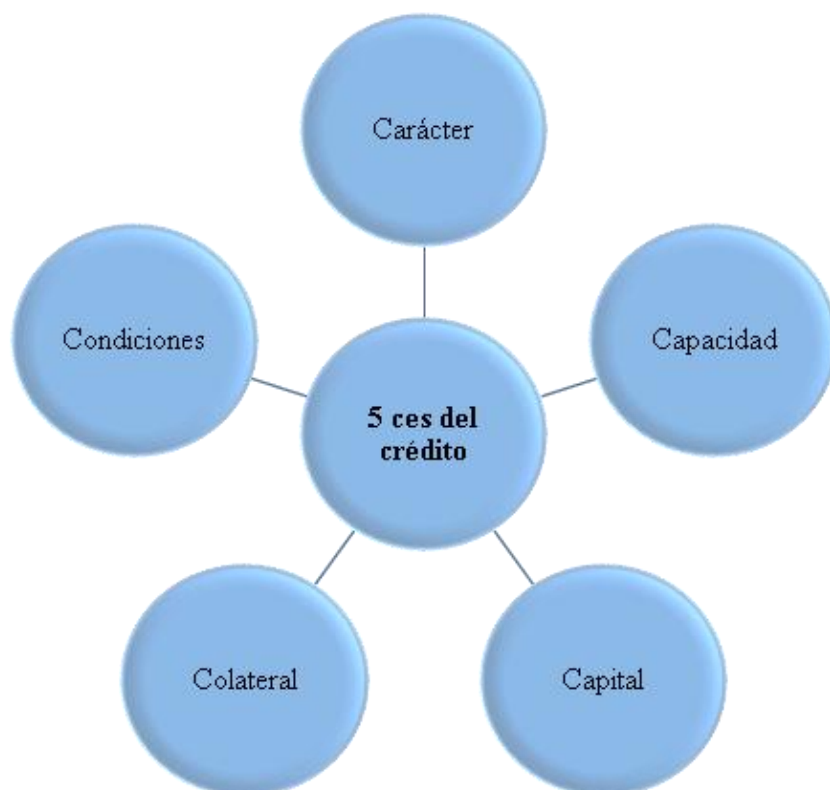


Figura 4 Las 5 C del crédito

Carácter: Carácter describe el análisis de la situación financiera que se debe realizar para tener en claro que si el que solicita el crédito es capaz de cancelar los pagos en un tiempo determinado, lo cual es importante tener información de la persona.

Capacidad: En esta estrategia se verifica que el cliente tenga capacidad de saber operar y realizar de una manera adecuada su negocio, lo cual beneficia a la entidad porque sigue realizando su crédito y tiene la capacidad de poder cancelar de forma continua los pagos, al hacer el análisis de su situación financiera también se verifica como se encuentra su negocio en la actualidad.

Condiciones: En esta c de crédito se dice que son los elementos externos que podrían afectar que el negocio no funcione como se lo espera, lo cual provoca que no cumpla con sus obligaciones de pago.

Capital: Es el análisis que se le realiza a la empresa sobre sus compromisos, estudio de su financiamiento es decir son valores o recursos que tiene la persona que solicita el crédito en su empresa, también se analiza sus deudas que tiene con otras entidades lo cual es importante saber su situación económica para conocer su capacidad de cumplir su compromiso.

Colateral: Se refiere a factores que se establece para cumplir el pago de los créditos solicitados, es decir son las garantías que el cliente debe disponer para atestiguar su cumplimiento de pago

2.2.5. Cobro

El cobro es el dinero que se recibe por el pago de una deuda, venta o por la prestación de un servicio es cualquier entrada de dinero que se produzca en la teoría de una empresa. De acuerdo a Gomez (2014) El termino cobro es aquella operación de las actividades realizada por la compañía, y por medio de las ventas de un producto o servicio generan un flujo que a su vez fue otorgado por el Departamento de crédito a un cliente, debe ser cobrado en los días estimados.

Beneficios del cobro

La empresa al cobrar una deuda sea esta por venta o prestación de servicio logra tener beneficios como:

Flujo de caja positivo

Al ejecutar el cobro al cliente genera las posibilidades de tener un flujo de caja positivo por el dinero entrante del pago lo cual ayuda a solucionar inconvenientes que se presenta en el área.

Mantener el inventario

El cliente al cancelar el monto establecido logra que la empresa tenga efectivo para que el inventario rote y seguir vendiendo el producto logrando que la empresa tenga más rentabilidad.

Importancia del cobro

Se destaca la importancia del cobro en una empresa ya que las cuentas por cobrar es el efecto de un aumento significativo de las ventas del producto en el mercado, mediante ventas a crédito. El cobro tiende a tener una disponibilidad de efectivo si el proceso se da de una forma eficaz y por lo cual tiene como un mejor resultado en los ingresos de la empresa.

Políticas y procedimientos de cobro

Se determina las políticas generales de cobro mediante la combinación de los procedimientos que llevan a cabo el área. Estos incluyen el envío de carteras de notificaciones, llamadas telefónicas, visitas personales, la principal variable de las políticas es la cantidad de dinero ofrecido a los procedimientos de cobro.

Es probable que los gastos iniciales de cobros reduzcan poco las desventajas procedentes de las cuentas incobrables. Los gastos adicionales empiezan a tener un efecto significativo hasta cierto punto; luego tienden a influir poco en la reducción posterior de dichas pérdidas. Si las ventas son independientes de cobro, el nivel apropiado de los gastos por este concepto nuevamente implicará un equilibrio vez entre el nivel de gastos, por una parte, y la reducción del costo de pérdidas generadas por las cuentas incobrables y los ahorros derivados de la reducción de las inversiones en cuentas por cobrar, por la otra, Ya que una cuenta por cobrar es tan buena como las posibilidades de pago, la entidad no puede tener la ventaja de esperar tiempo para dar inicio el proceso de cobro. Por otra parte, si inician los procedimientos con demasiada velocidad, pueden enfadar a los clientes bastante buenos que, por algún motivo, no realizaron los pagos en el tiempo establecido. Sin importar como se lleven a cabo, habrá que

aplicarlos al pie de la letra. Por principio de cuentas, suele hacerse una llamada telefónica para indagar las razones del incumplimiento. Posteriormente, muchas veces se envía una carta, a la que le siguen, tal vez, otras misivas en un tono cada vez más enérgico. Quizá sea necesaria una llamada telefónica o un escrito que notifique el cobro de la deuda. Ciertas entidades tienen personal que se encarga de realizar visitas a los clientes que tienen la deuda.

2.2.6. Organización

Toda organización según Morales Arturo (2014) se crea de una estructura de funciones, la organización se agrupa de acuerdo a las actividades que ejecutan en la empresa para así alcanzar los objetivos , en cada grupo es preciso asignar un administrador con autoridad para llevar un control en el área , una estructura organizacional tendrá que planearse para ver claro el ambiente que tiene cada área y así cada cual sepa quien ha de hacer cada cosa y quien es el responsable por el resultado , para que con esto poder impedir los inconvenientes que tenga la empresa , en la toma de decisiones se debe proporcionar una buena comunicación entre el personal la cual poder lograr los objetivos de la organización .

Como señala Gomez , (2014) indica que “una definición de organización, de acuerdo con el argumento, es la estructura técnica de las relaciones que deben hallarse entre las funciones, niveles y actividades que realicen dentro de la empresa y materiales de una entidad social, con el final de alcanzar máxima eficiencia en la ejecución de planes y objetivos señalados con anterioridad.

Toda organización para funcionar necesita de estos elementos:

- Diferentes entre sí: por lo que ninguna organización se estructura de partes iguales del hecho que cada departamento realiza actividades no relacionadas entre sí.
- Unidad funcional en dicho elemento las funciones son relacionadas entre sí pero dentro de una misma área con las mismas actividades.

- Coordinación: todas empresas para alcanzar el objetivo necesitan complementarse entre sí sin importar que las funciones sean diversas.

Importancia de la organización

Es necesario que en una empresa los empleados realicen sus actividades en equipo, para que se ejecute bien las funciones asignadas es importante que se encuentre una adecuada organización, las personas que forman parte de cada organización trabajarán en equipo eficientemente si saben que parte les corresponde desempeñar en una operación y por ende conocen la relación entre sí de las funciones, ante el diseño de los sistemas de funciones cuyo propósito es que la administración de la organización sean las adecuadas.

Estructura del departamento de crédito y cobro

Toda empresa debe tener el departamento de créditos y cobro independientemente del tamaño, sector y volumen de facturación que la empresa realice. Algunas entidades suelen establecer el departamento de créditos aparte del resto de la estructura organizativa pero debido a que el tamaño de algunas organizaciones es reducido, establecen esta función a través de una persona que dedica parte de las jornadas al seguimiento y control del crédito y de los estatus de pago desarrollando el resto de las horas laborales en otras áreas.

Todas las etapas deben ir con notificación de la empresa explicando el período del cobro, el estado de cuenta mensual a los deudores con su movimiento de saldo de la cuenta que ayudará a verificar los cargos y el número de días vencidos.

Posteriormente señala Gitman & Zutter (2012) el cobro de cuentas pendientes que debe tanto como sea posible sin que esto altere el crédito de la empresa con los proveedores, así obtendrá el superior beneficio del dinero con el que cuenta. Anteriormente citamos los diferentes métodos de cobros que se emplea para mejorar la eficiente recuperación de efectivo, la misión es que la empresa se respalde al agilizar el efectivo y retardar los pagos, Hay cliente que no pagan por comodidad y necesitan un recordatorio telefónico lo que resulta beneficioso

ya que la demora no se hace mora, sí la mora es muy tardía más difícil será el cobro, tener en cuenta que un cobro empieza desde el momento que se hace la venta y termina con la recepción del pago, cheque, documento y convertir en fondo para utilizarlo.

Este control estratégico permite administrar la cartera de vencimientos en forma eficiente por lo que es necesitamos personal idóneo con experiencia y herramienta adecuados de persuasión y convencimiento para recuperar la cartera vencida. Es conveniente tener una prevención de cartera vencida, el crédito implica costo adicional, pero si tenemos políticas adecuadas, ofrecer opciones de pre-cobranzas, segmentar cuentas, descuento al pronto pago en fin orientar al deudor manejar adecuadamente su cuenta vencida.

Las funciones del departamento de crédito y cobro tienen semejante responsabilidad, pero con objetivos diferentes.

2.2.7. Manuales

Un manual administrativo es una guía o herramienta utilizada para mejorar la distribución de los empleados en la ejecución de las tareas. Es de gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a malos entendidos, y mostrar el logro en que puede contribuir el personal con el alcance de los objetivos organizacionales, así como la relación con demás empleados.

Cómo afirma Valencia (2012) es necesario que las empresas empleen un manual de procedimientos, porque es una guía de apoyo organizacional para los empleados, en el cual encontrarán instrucciones que ellos pueden consultar sin necesidad de la explicación de un gerente, además si no disponen de políticas o normativas dentro de las funciones ocasionarán atrasos en los procesos a realizar, trayendo consecuencias que afectarán de manera negativa la empresa.

Posteriormente los manuales son documentos que ayudan a optimizar la organización de una empresa, la cual está compuesta por lineamientos establecidos de forma ordenada, el cual detalla políticas, el objetivo, aspectos legales de la empresa y las funciones a realizar, además que es una guía que ayuda a los empleados a tener una mayor comprensión de las actividades a ejecutar en un área específica.

Características de los manuales

Entre las características que detalla Baja (2015) tenemos las siguientes:

- Deben de estar en un lenguaje sencillo, preciso y lógico que garantice la aplicación de las tareas y funciones del empleador.
- Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación.
- Deben ser elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para la modificación o actualizado del manual, de acuerdo con las políticas.
- Los manuales deben cumplir con la función para lo cual fueron realmente creados.
- Se deben realizar evaluaciones permitiendo así cambios o ajustes dentro del manual.
- Y cuando exista evaluaciones en la administración se debe de establecer el grado de efectividad de los manuales con la organización.

Importancia de los manuales

De acuerdo con Baja (2015) señala que es importante el uso de los manuales porque brinda pautas que son necesarias en una organización, estas contienen información detallada y ordenada en donde se crean y elaboran los objetivos, políticas, procedimientos y normativas que la empresa ha de emplear para optimizar las funciones de manera eficiente y así conseguir una administración responsable. Los manuales se los utiliza porque es un elemento de la administración, es una herramienta útil en la toma de decisiones, facilitan el aprendizaje de los empleados en los procesos en donde se necesita un mayor control y desenvolvimiento

de las actividades, ayuda a aprontar los retos que se presentan en diferentes mercados, sobrevive a la competencia y a la crisis económica que se vive hoy en día, además brindan información necesaria y orientan al personal para que los integrantes mejoren los esfuerzos y sigan los objetivos trazados por la empresa.

Clasificación de los manuales administrativos.

Según Valencia (2012) en su libro lo clasifica en: contenido, por función específica.

Manuales de Contenido

Manual de Historia: el objetivo es facilitar información histórica y real sobre el organismo: inicios, crecimiento, logros, administración y situación actual. Esto le permite tener al empleado una visión interna de las tradiciones que mantiene y ética que aplica.

Manual de Organización: Este consiste en demostrar de manera específica como es la estructura organizacional de la empresa, por medio de la elaboración de los objetivos generales y específicos, funciones a ejecutar, los cargos a desempeñarse y la responsabilidad que otorga cada puesto de trabajo.

Manual de Políticas: Son lineamientos o políticas que contiene un manual, se lo aplica en la organización y útiles en la toma de decisiones, además son necesarios para alcanzar los objetivos.

- Una correcta elaboración de políticas permitirá al establecimiento obtener:
- Ayuda a tomar las decisiones de forma rápida y eficiente.
- Evitamos la descentralización porque se emplea políticas que son aplicadas a los niveles intermedios.
- Los manuales son también utilizados como base para realizar controles y revisiones.
- También se puede elaborar manuales para las áreas operacionales de una empresa, como puede ser compras, ventas, recursos humanos, financiera, contable, etc.

Manual de Procedimientos: El principal objetivo es describir de forma ordenada las funciones o procedimientos de un área específica, el cual se conduce a las actividades a perseguir un mismo propósito que es de optimizar los procesos y cumplir los objetivos, como todo manual en este da a conocer cómo realizar las tareas y sirve de orientación para los nuevos empleados a ingresar a la empresa.

Manual de Contenido Múltiple: Este manual es elaborado con la finalidad de establecer una guía de contenido el cual contenga procedimientos y políticas en donde se mezclen dos o más categorías o actividades, porque debido a la cantidad de empleados en una organización, es necesario que se relacionen sea la actividad que ejerzan.

Manuales de Función Específica

Este tipo de manual se realiza según la función operativa que cumple, de cual se detallan las siguientes características de estos manuales.

Manual de Producción: Este manual ofrece instrucciones las cuales son necesarias para controlar los procesos en la fabricación, producción y distribución de productos.

Manual de Compras: Como principal objetivo de esta manual es la definición de las funciones en los procesos de compras, y es de mucha utilidad porque en ciertos casos suele presentarse inconvenientes con los compradores por problemas con el producto.

Manual de Ventas: Este manual ofrece políticas elementales para la realización de las funciones en el área de ventas, con la finalidad de brindar a los empleados una referencia cuando tomen decisiones en el departamento y con los clientes.

Manual de Finanzas: Este manual establece los lineamientos y responsabilidades del área financiera, es aplicado a nivel administrativo y en él se describen las políticas a

seguir por los empleados, como operar el efectivo, resguardo de bienes y suministrar información confiable de la empresa.

Manual de Contabilidad: Su principal propósito es de elaborar un manual con principios y métodos que deberán seguir los empleados para mejoras en dicho departamento, dentro del manual se detalla cómo será su organización, el sistema contable a emplear, los controles aplicados en los estados financieros, la operación de los registros contables, entre otros.

Manual de Crédito y Cobranzas: Este es uno de los manuales con mayor importancia en una empresa, porque se describen las normas y procedimientos de una de las partidas con mayor ingreso del efectivo, en él se especifican las operaciones de crédito y cobro, la recaudación de impuesto por mora, la cartera vencida, entre otros.

Manual de Personal: Su primordial objetivo es brindar comunicación de las acciones y políticas que se realizan en el área de recursos humanos, en este tipo de manuales lo que normalmente contiene es el reclutamiento y administración del personal, normas para ser mediador de problemas personales y conflictos laborales, para dar capacitaciones a los empleados y prestaciones de seguro.

Manual Técnico: Este manual posee los principios y métodos de una función operativa. Este es elaborado como principio básico de referencia para la unidad administrativa encargada de las actividades y además esta información general le sirve al personal relacionado con dicha función.

Manual de Adiestramiento o Instructivo: Su objetivo principal es detallar los procesos, trabajos e instrucciones de un cargo, normalmente este manual es más detallado que uno de procedimientos. Este manual se basa en que el usuario sabe muy poco o nada de los temas que en él se explican. El manual de adiestramiento además

contiene técnicas programadas para el aprendizaje de los empleados y cuestionarios de evaluación en que el usuario puede comprobar su nivel de comprensión a tales tareas.

Clasificación de los manuales administrativos por su ámbito de aplicación.

Los manuales en su ámbito de aplicación se clasifican en dos tipos: general y específico.

General

Manual General de Organización: Este surge por la planeación organizacional y almacena a toda la empresa, su objetivo primordial es detallar la organización formal y especificar su estructura organizacional.

Manual General de Procedimientos: Este es el resultado de la planeación. Su principal objetivo es implantar procedimientos a las distintas unidades que conforman un grupo social, con la finalidad de equilibrar la forma de trabajar en la organización.

Manual General de Políticas: Como fin tiene establecer políticas generales que, además de expresar la actitud de quienes conforman la directiva de la empresa, estos proporcionen un marco dentro del cual pueda actuar todo el personal de acuerdo con entornos generales.

Específico

Manual específico de reclutamiento y selección: Es decir representa una parte del área específica, y su objetivo es establecer instrucciones respecto al reclutamiento y selección del personal en la organización.

Manual específico de auditoría interna: El objetivo es de agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con la auditoría interna..

2.3. Marco Contextual

ARANZA S.A. una empresa que se formó durante el año 2012 realiza venta de calzado al por mayor y menor mediante catálogos, con el objetivo de ofrecer oportunidad de trabajo a las personas que deseen integrar o formar su negocio propio y adquirir ganancias que espera. Actualmente la empresa brinda calzado nacional de alta calidad, así se garantiza que los productos sean de gran consumo por los clientes, la empresa

Organigrama Funcional

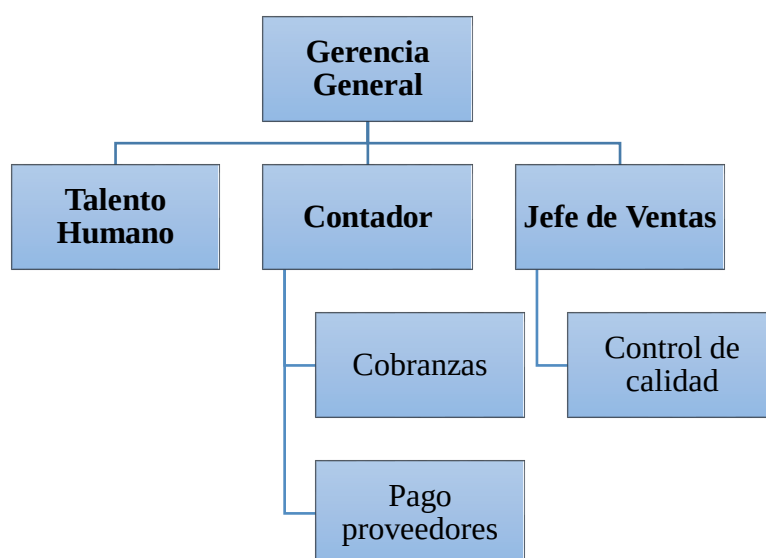


Figura 5 Estructura Organizacional de la empresa ARANZA S.A.

Ubicación Geográfica

La empresa ARANZA S.A se ubica en la ciudad de Guayaquil en Av. Boyacá 1706 y Sucre, esta investigación se la relizara en el area de crédito y cobro en donde se maneja los procesos y demás funciones crediticias.



Figura 4 Dirección de la empresa.
Tomado de Google Maps.

Misión

Contribuir al progreso económico de diversas familias ecuatorianas mediante ventas directas de calzado por catálogo, ofreciendo productos de excelente calidad.

Visión

Lograr establecernos en un mercado nacional de calzado mediante la realización de ventas por catálogo, así brindamos un calzado de calidad, cómodo y económico en el Ecuador.

Valores

- **Ética:** Desarrollar constantemente el compromiso de los valores éticos de los colaboradores para ser más íntegros y líderes en cada una de las ramas.
- **Comunicación:** Uso de canales permanentes de comunicación e información, de forma clara y precisa optimizando el recurso de trabajo con equipo de tecnología
- **Colaboración:** El pilar fundamental es el trabajo en equipo, tanto del cliente interno como para el externo.
- **Responsabilidad:** En el manejo de la documentación.
- **Honestidad:** Claridad y confidencialidad en el manejo de información y recursos financieros de los clientes.
- **Calidad:** En todos los ámbitos de cada uno de los servicios que se ofrecen.
- **Puntualidad:** En la entrega de los servicios solicitados por los clientes.

Análisis FODA de la empresa ARANZA S.A

Fortalezas - Análisis interno de la empresa

- Diseño variado
- Atención integral

Oportunidades – Análisis externo de la empresa

- Accessible ubicación geográfica
- Venta de calzado por redes sociales

Debilidades

- Falta de personal administrativo
- No tienen definidos los departamentos

Amenazas

- Cancelar deudas a tiempo establecido a los deudores
- Posicionamiento de otras empresas en el mercado

2.4. Marco Conceptual

Activo corriente: Son efectivos que se espera realizar en un periodo inferior a un año, lo cual tienen se obtiene beneficio a favor de la empresa.

Análisis financiero: Es un método para establecer las consecuencias financieras de las decisiones de negocios, aplicando diversas técnicas y herramientas que permiten seleccionar la información relevante, realizar mediciones y establecer conclusiones. Fornero (2017)

Control: Es un sistema de información que permite comprar lo planeado con los resultados obtenidos a través de la gestión, adoptando las medidas correctivas pertinentes en caso detectarse desviaciones significativas. Jara, (2009)

Crédito: Se considera crédito a las operaciones financieras, las cuales son otorgadas por las empresas comerciales en un tiempo establecido, con la finalidad de brindar un servicio al cliente mediante el uso del crédito en sus diferentes ámbitos.

Cuentas por Cobrar: Son cuentas que son generadas por medio de servicios dado a los clientes, por la realización de una prestación o cualquier actividad comercial, el cual la empresa les otorga a los clientes, con la garantía que el pago se realice a un plazo determinado. Vallado (2016)

Cuentas incobrables: Son cuentas que por alguna razón se estima de un cobro difícil dinero que le deben y que tienen poca probabilidad de ser cobrado.

Eficacia: Es la forma en que una actividad logra cumplir con los objetivos que propuso la empresa para mejora de las operaciones.

Estados financieros: Son documentos elaborados por la organización de una empresa con el propósito de dar información de la situación económica actual.

Estrategias: Es el establecimiento de las metas y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la elección de cursos de acción t la asignación de recursos necesario para llevar a cabo las metas establecidas. Scott (1998)

Funciones: es la ejecución de las tareas y actividades que son propuestas por la administración, estas deben realizarse de forma eficiente para ahorrar tiempo y costos a beneficios de la empresa.

Liquidez: Es la situación en la que una empresa no cuenta con suficientes activos líquidos para cubrir las obligaciones a corto y largo plazo. Robles (2012)

Manual: Son documentos escritos en donde se detalla una serie de actividades y procedimientos, las cuales los empleados deben realizar para un mejor desempeño y ejecución de las funciones, con la finalidad de alcanzar los objetivos e informar a la organización. Baja (2015)

Organización: Radica en la elaboración y diseño de un sistema, estructura, normas y elementos que se utiliza para la reducción de inconvenientes, lo cual ayuda a la empresa a mejorar sus funciones.

Pagos: Es la capacidad que posee una entidad para efectuar pagos los cuales son requeridos para la cancelación de una deuda contraída. Gitman & Zutter (2012)

Políticas: Son lineamientos de cumplimiento obligatorio el cual la entidad debe establecer en la organización.

Procedimientos: Son procesos que describe los lineamientos que contiene un manual para la realización de las funciones y actividades de una manera adecuada en la empresa.

Rentabilidad: Son medidas que ayudan a los analistas a evaluar la utilidad de la empresa de acuerdo al nivel determinado de ventas, de activos o de inversión de los propietarios. Porque los dueños, accionistas y la administración toman en cuenta el aumento de las utilidades por la importancia que el mercado confiere a los ingresos. Gitman & Zutter (2012)

Venta: Entrega de una cosa a una persona a cambio de una cantidad de dinero.

Venta a crédito: venta a la que se le otorga al comprador mediante un plazo de tiempo para poder pagar las mercancías adquiridas.

2.5. Marco Legal

La empresa se rige en llevar la contabilidad de acuerdo a su actividad comercial, por lo que en Ecuador es obligatorio acorde a los montos del capital, ingreso y gastos que establece el servicio de rentas internas, entre otras leyes que se han analizado como son:

Honorable Consejo Nacional

De acuerdo con el HCN (1999) esta ley aplica a todas las empresas que se constituyen legalmente en el territorio ecuatoriano, la Superintendencia de Compañías procura el cumplimiento de las normativas presentadas, y se encarga del debido registro de todas las empresas que funcionan dentro en el Ecuador.

Con el siguiente estudio a elaborar, se necesitó de información contable, y se cita Art. 289 de la ley de compañías; en donde hace referencia al tiempo máximo para la presentación y elaboración de los estados financiero de las empresas, el cual son 3 meses plazo desde el cierre del periodo económico actual, también con la presentación del estado de situación financiera y el estado de resultado integral se mostrara de manera fidedigna la situación actual que presenta la empresa, en donde verificaran los aspectos e irregularidades de las operaciones realizadas en el presente periodo económico.

En el Art. 293 detalla que toda empresa debe seguir normativas y reglamentos que la superintendencia de compañías dispone, en la cual establece métodos de cómo deben llevar la contabilidad, también en el art. 294 la cual menciona que es obligatorio aplicar principios contables en la elaboración de estados de situación financiera para que su control sea claro y la empresa no tenga imperfecciones en el ámbito contable.

LORTI

En el Art. 10 ítem 11 Deducciones, establece que las empresas se rigen en cumplir las normativas establecidas según menciona que las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos por la sociedad al socio, a su cónyuge, los parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad ni los otorgados a sociedades relacionadas. En el caso de recuperación de los créditos, a que se refiere este artículo, el ingreso obtenido por este concepto deberá ser contabilizado.

El monto de las provisiones requeridas para cubrir riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos de riesgo de las instituciones del sistema financiero, que se hagan con cargo al estado de pérdidas y ganancias de dichas instituciones, serán deducibles de la base imponible correspondiente al ejercicio corriente en que se constituyan las mencionadas provisiones.

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1. Diseño de la investigación

De acuerdo con Niño (2011) el diseño se puede interpretar de una o dos maneras: en un sentido amplio, y en un sentido específico. En el sentido amplio, el diseño equivale al diseño de procedimientos que abarque todo el proceso de investigación, en las diversas etapas y actividades comprendidas, desde que se define el tema y se formula el problema hasta cuando se determinan las técnicas, instrumentos y criterios de análisis a utilizar. (pág. 53)

Se establece para el diseño de la investigación la utilización de dos métodos; cualitativos y cuantitativos.

Según Hernández (2014) señala que el método cualitativo es aquel que utiliza la recolección y análisis de datos para elaborar las preguntas de investigación, o demostrar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación de datos; mientras que en el enfoque cuantitativo se utiliza la recolección de datos para comprobar la hipótesis en la medición numérica y el análisis estadístico, con fin de establecer medidas en el comportamiento y verificar las teorías investigada. (págs. 4,7)

En esta investigación se utiliza estos métodos, cualitativo por que se basa en la recolección de datos o información necesaria para saber más acerca del tema, así se descubre preguntas de investigación con el fin de poder perfeccionarlas y responderlas de acuerdo con el tema propuesto, entre las variables cualitativas a usarse se tiene las estrategias, crédito, cobro y control; y mientras que el método cuantitativo se lo utiliza para establecer las ideas formuladas de manera numérica o lógica; entre estas tenemos el estado de situación financiera, entrevistas y encuestas basadas en los datos estadísticos a recolectar durante el proceso de búsqueda de información.

3.2. Tipo de investigación

Para el presente trabajo a realizarse se procede a utilizar el tipo de investigación descriptivo; como afirma Hernández (2014) la investigación es aquella que “busca definir las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, sociedades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se proporciona a un análisis” (pág. 93).

Este método descriptivo se emplea en la investigación, porque permite obtener mayor información acerca de la empresa ARANZA S.A, en el cual procederá a realizar un análisis situacional del área de crédito y cobro, por ende, se utilizan herramientas para la obtención de información y datos necesarios. El interés del análisis de estudio se enfoca en manifestar la interacción entre las dos variables que son el diseño de estrategias y optimizar el departamento de crédito y cobro.

3.2.1. Métodos de investigación

En el desarrollo de la investigación se utilizará el método analítico, según Ruiz (2007) manifiesta que este método “consiste en la separación de un todo, descomponiéndolo en partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos mientras que el método Sintético es un proceso de razonamiento que entiende a reconstruir un todo a partir de los elementos distinguidos por el análisis”. (págs. 13,15)

El método analítico se considera utilizar en la investigación porque ayudará analizar la situación organizacional de la empresa y observar los aspectos interno y externo, para saber las causas de la deficiencia que posee ARANZA S.A. Por otro lado, Ruiz (2007) afirma que el método sintético se define como aquel que procesa y reconstruye los componentes encontrados en un análisis de investigación, los elementos son separados en partes para conocer las causas o efectos, con el fin de reconstruir y dar una solución a las variables de la investigación.

El método inducción hace referencia al movimiento del pensamiento que se inicia en hechos particulares a afirmaciones de carácter general; y el deductivo es el método que reconoce afirmaciones de carácter general a hechos particulares (págs. 18, 20).

Se utiliza estos dos métodos porque permitirá evaluar el control del área de crédito y cobro, además de los clientes que llegan al establecimiento; con el propósito de optimizar el departamento de crédito y cobro, así se consigue mejoras en las operaciones de cartera.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

De acuerdo Arias (2012) Afirma que “la población es un conjunto de finito o infinito de elementos con características usuales para los cuales serán extensas las conclusiones en la investigación” (pág. 81). El mismo autor considera población finita a la agrupación en donde se conoce el total de elementos que la conforman. Para el siguiente estudio de investigación, la población finita está conformada por la totalidad de empleados de la empresa ARANZA S.A. en Guayaquil la cual son de 7

3.3.2. Muestra

Según Niño (2011) una muestra es una porción de un colectivo o de una población determinada, que se selecciona con el fin de estudiar o medir las propiedades que caracterizan a la totalidad de dicha población (pág. 55). Para proceder el presente estudio en ARANZA S.A. se establece la siguiente muestra.

Gerente general	1
Contadora	1
Cobranza	1
Cajera	1
Ventas	1
Bodeguero	1
Asistente de sistemas	1
Total	7

3.4. Técnicas de investigación

3.4.1. Observación

Una observación debe elaborarse previamente, más si esta es estructurada, en donde se comienza con un plan de acción, con su debido cronograma y conforme al proyecto de investigación, en donde se muestren aspectos tales como: observadores, sujetos, objetos o fenómenos observados, locación fecha, propósito locación tiempo o tiempos de la observación, o de aspectos por observarse, resultados, recursos o materiales, contenido, cualidades, comportamientos, interacciones, etc. De acuerdo a Niño (2011) indica que es la técnica que radica en visualizar a través de la vista en la información del estudio de investigación de forma sistemática cualquier hecho o contexto que se origine en el entorno, en función de la meta de investigación. (pág. 69)

La observación es aquella que brinda información directa del contenido en la que se trabaja la investigación para todo investigador es una herramienta para estudios de casos, monográficos, etnográficos, etc. Con la observación se permite obtener y muestra los datos del tema en estudio, en este se revisa detalladamente solo la información necesaria dentro de un tiempo y espacio delimitado y en situaciones específicas. En la investigación que se realiza se procede a utilizar la observación estructurada, porque según Universidad naval (2005) señala que la guía de observación es un tipo de entrevista estructura con variables de interés, concretando lo que va a observar sin ser específico , utilizando como instrumento de control y análisis de campo para que la información requerida en la investigación sea clara mediante el instrumento que se utiliza es para su registro sea acorde a la problemática ; por lo que debe incluir: día, lugar, tiempo de inicio y fin de la observación realizada, colaboradores, su ocupación, situación y función asignada, al observados, así como el equipo e instrumentos utilizados. La entrevista es narraciones descriptivas, en tercera persona, sin discreciones y los

diálogos se realizan en primera persona respondiendo cada una de las preguntas establecidas (Universidad naval, 2005, pág. 30)

3.4.2. Encuesta

Según Arias (2012) define que “La encuesta es una técnica que recolecta información de un grupo de personas acerca de ellos mismos, o en relación de un tema en específico” (pág. 72). Además de ser una técnica, la encuesta es un documento el cual recoge información del grupo de una muestra ya seleccionada que vendría ser ARANZA S.A, del cual las preguntas son acerca de un tema en estudio, que es el departamento de crédito y cobro.

Características de la encuesta

Al realizar una encuesta la persona encargada debe tomar en cuenta características como instrumento de la investigación, las características según López & Fachelli (2015) son las siguientes:

- Se considera como un instrumento en la investigación científica.
- La encuesta debe tener condiciones en recolectar la información del problema.
- Utilizada para recolectar información específica en el tema de investigación.
- La encuesta se realiza de forma personal con el entrevistador.
- Las preguntas deben ser concretas y precisas.

Escala de Likert

En el presente desarrollo de las encuestas se procedió a utilizar un tipo de escala acorde al formato de las preguntas a presentar. De acuerdo con Bedoya (2017) “la escala Likert es un instrumento de medición en la investigación cuantitativa, pertenece a un nivel de medición ordinal, compuesta por una serie de ítems de modo afirmativo, los ítems representan la propiedad que el investigador está interesado en medir” (pág. 30).

Esta escala de Likert es reconocida por medir las actitudes o preferencia personal se enfoca en los diferentes aspectos sociales, además es conocida como escala sumada por la puntuación obtenida de los resultados de la encuesta que realiza. Con la información obtenida se pretende verificar lo que se está encuestando, por medio de preguntas dirigidas al personal de la empresa, así se obtendrá los resultados esperados para tomar medidas en la organización.

3.4.3. Entrevista

La entrevista consiste en un cuestionario de preguntas abiertas donde existe un importante grado de direccionalidad en la formulación y el orden de las preguntas pues éstas están preestablecidas, pero no la respuesta, ni su extensión ni la posibilidad de intervención del entrevistador, por lo que permite enriquecer y profundizar en el tipo de información que se busca. De acuerdo a López & Fachelli (2015)

Como manifiesta Del Cid, Méndez, & Sandoval (2011) La entrevista es una técnica empleada por los investigadores, sea esta cualitativa o cuantitativa, en ella se averiguan diferentes situaciones y percepciones, donde el investigador trata de aclarar las situaciones de la manera de cómo lo ve el entorno; además de que durante la entrevista implica usar sentidos como el oído, lo más importante es el contacto visual que se da entre entrevistador y entrevistado, porque allí apreciamos el lenguaje corporal que muestra el entrevistado, debe haber atención primordial al contenido que sería las palabras y al contexto que son las emociones, el entrevistador debe tener la suficiente capacidad de atención de lo que se dice o no en la entrevista, para registrar la debida información de esta. (pág. 122)

Las entrevistas se realizan con preguntas abiertas y formuladas con el debido grado de direccionamiento, estas deben llevar un orden y sirven para obtener información necesaria para los datos estadísticos; para la entrevista en ARANZA S.A se procederá a realizar cinco

preguntas, el estudio de investigación se llevará a cabo entrevistas estructuradas que será dirigido al presidente y la contadora de la empresa en el presente periodo.

Elaboración de entrevista

Para las entrevistas a realizar en la investigación, se procede a utilizar el tipo de entrevista personal estructurada, según Arias (2012) afirma esta es realizada con una guía elaborada por el entrevistador, en el cual contiene las preguntas que estarán formuladas al entrevistado de la empresa, con la misma guía será instrumento para registrar las respuestas obtenidas, entre la entrevista es de útil usar una grabadora de voz, así la información es más confiable para el entrevistado. (pág. 73) cuando se elabora las entrevista estas deben contener mayor numeros de preguntas, estas deben ser puntuales al problema del estudio, en el cual el entrevistado tiene la libertad de responder abiertamente.

La encuesta se conforma por las siguientes características de acuerdo a Mercado & Mercado(2010)

- **Lugar:** Puede ser un lugar en que el entrevistado se sienta a gusto y con cierta privacidad, para responder las preguntas sin problema alguno.
- **Objetivo:** Obtener información real, por cual es necesario realizar un sinnúmero de preguntas para conseguir datos importantes sobre del tema en estudio.
- **Tiempo:** Se establece un determinado periodo de tiempo para la realización de la entrevista, si el entrevistado no dispone de tiempo suficiente o surge un problema, se puede citar o acordar una nueva entrevista para obtener información del tema a tratar. (pág. 68)

3.4.4. Cuestionario

Como indica Niño (2011) Los cuestionarios son un conjunto de preguntas técnicamente estructuradas y ordenadas, estas son presentadas de manera escrita o pueden ser impresas, la respuesta de las preguntas puede ser por escrito o de forma oral. Entre los instrumentos de

recopilación de información el cuestionario es el más manejado por los investigadores y estos son de aplicación a las entrevistas y encuestas. (pág. 89) El cuestionario se lo utiliza en la realización de las encuestas, este puede ser escrito sobre un papel, con una serie de preguntas las cuales son respondidas o llenadas por el entrevistado de forma escrita u oral.

Características de las preguntas del cuestionario

Según Del cid et.al., (2011) para conseguir mayor información del problema en estudio, se debe formular preguntas de acuerdo al tema de investigación, donde el entrevistador debe de tener en cuenta peculiaridades y aspectos en relación al contenido y que se va a medir (pág. 127).

- Ser claras y específicas al tema en estudio.
- Evitar que las preguntas induzcan la respuesta.
- Evitar palabras que comprometan la respuesta.
- Redactar las preguntas con palabras entendibles para el entrevistado al que está dirigido el cuestionario.
- Evitar preguntas en cascada, es decir, que dependan unas de otras.
- Que la redacción no provoque la incomodidad del sujeto investigado, es decir, evitar que se sienta aludido o cuestionado directamente.
- Incluir preguntas de control para determinar la consistencia de la información.

3.5. Instrumentos de investigación

De acuerdo con Arias (2012) “el instrumento de la investigación es la herramienta utilizada para recolectar recursos, datos; es un dispositivo o formato que se usa para adquirir, registrar o recopilar datos necesarios” (pág. 68). Para cualquier tipo de investigación será de uso los instrumentos de investigación, al aplicar un instrumento es necesario saber que tipo de instrumento va acorde al tema de investigación, este proporciona recoger información

seleccionada de la muestra a tratar, para después observar, analizar y medir adecuadamente las variables obtenidas, consiguiendo solucionar la problemática de estudio.

Entre los instrumentos a utilizar para la presente investigación de campo, se procederá a usar una guía de observación, para realizar las entrevistas dirigidas a los empleados y un cuestionario para elaborar encuestas al personal de ARANZA S.A; a través de estos instrumentos se permite conocer a fondo la problemática que afecta al área de crédito y cobro, con la información obtenida se podrán realizar los análisis respectivos.

Los instrumentos a utilizar en la investigación serán los siguientes:

- Internet
- El cuestionario donde la estructura quedan registradas las respuestas suministradas
- Libretas en lo que se anota lo observado en el momento
- Computadora

3.5.1. Entrevista a realizar

Las preguntas que se procedera a realizar a través de la entrevista a la empresa ARANZA S.A. son las siguientes:

1. ¿Cuáles son los lineamientos que maneja la empresa al presentar los estados financieros bajo NIC?
2. ¿Cuál es la forma para otorgar créditos a los clientes de la empresa?
3. ¿Cuál es el seguimiento o la gestión para el cobro a los clientes?
4. ¿El departamento de crédito y cobro presenta informes mensuales de las actividades realizadas para la toma de decisiones?
5. ¿Cree que es necesario diseñar estrategias para el área de crédito y cobro y así optimizar las funciones?
6. Si se diseña un manual de crédito y cobro estaría de acuerdo en aplicarlo en su empresa y por qué?

3.6. Análisis de los resultados

3.6.1. Análisis de los estados financieros

Tabla 3 Estado de situación financiera de ARANZA S.A

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA EMPRESA ARANZA S.A EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS	2015	Análisis Vertical	2016	Análisis Vertical	2017	Análisis Vertical	Análisis Horizontal 2016 - 2015	Análisis Horizontal 2017 - 2016
ACTIVOS	\$ 617.234,97	100,00%	\$ 753.130,74	100,00%	\$ 914.332,48	100,00%	22,02	21,40
ACTIVO CORRIENTE	\$ 585.484,46	94,86%	\$ 677.786,99	90,00%	\$ 832.345,65	91,03%	15,77	22,80
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$ 54.618,19	8,85%	\$ 56.399,05	7,49%	\$ 51.686,07	5,65%	3,26	-8,36
Cuentas y Documentos por Cobrar corrientes	\$ 199.880,52	32,38%	\$ 257.599,66	34,20%	\$ 237.225,42	25,95%	28,88	-7,91
Cuentas y Documentos por Cobrar corrientes (no relacionados)	\$ 204.250,08	33,09%	\$ 248.679,65	33,02%	\$ 241.594,98	26,42%	21,75	-2,85
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	\$ -4.369,56	-0,71%	\$ -4.369,56	-0,58%	\$ -4.369,56	-0,48%	-	-
(Otras no relacionadas)	\$ 0,00	0,00%	\$ 13.289,57	1,76%	\$ 0,00	0,00%	-	-100,00
Activos por Impuestos Corrientes	\$ 16.734,71	2,71%	\$ 23.432,02	3,11%	\$ 26.575,38	2,91%	40,02	13,41
Inventarios	\$ 314.251,04	50,91%	\$ 340.356,26	45,19%	\$ 415.326,61	45,42%	8,31	22,03
Inventario de Prod. Term. Y mercad. En almacén	\$ 268.928,24	43,57%	\$ 295.854,33	39,28%	\$ 401.451,78	43,91%	10,01	35,69
Inventario de suministros, herramientas y materiales	\$ 45.322,80	7,34%	\$ 44.501,93	5,91%	\$ 13.874,83	1,52%	-1,81	-68,82
Gastos Pagados por Anticipado	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 101.532,17	11,10%	-	-
Otros	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 101.532,17	11,10%	-	-
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 31.750,51	5,14%	\$ 75.343,75	10,00%	\$ 81.986,83	8,97%	137,30	8,82
Propiedades, Planta y Equipo	\$ 31.750,51	5,14%	\$ 75.343,75	10,00%	\$ 81.986,83	8,97%	137,30	8,82
Costo histórico de edificios y otros inmuebles	\$ 0,00	0,00%	\$ 28.105,00	3,73%	\$ 0,00	0,00%	-	-
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 38.645,00	4,23%	-	-
Muebles y enseres	\$ 21.463,37	3,48%	\$ 23.989,38	3,19%	\$ 24.140,58	2,64%	11,77	0,63
Equipos de computación	\$ 22.772,46	3,69%	\$ 29.729,31	3,95%	\$ 34.448,81	3,77%	30,55	15,87

Otras Propiedades Planta y Equipo		0,00%	\$ 12.380,83	1,64%	\$ 12.380,83	1,35%		0,00
(-) Depreciación acumulada de propiedades, planta y equipo	\$ -18.744,14	-3,04%	\$ -23.952,95	-3,18%	\$ -34.690,23	-3,79%	27,79	44,83
Patente de activos intangibles	\$ 7.150,00	1,16%	\$ 7.150,00	0,95%	\$ 10.350,00	1,13%	0,00	44,76
(-) Amortización acumulada de activos intangibles	\$ -891,18	-0,14%	\$ -2.057,82	-0,27%	\$ -3.288,16	-0,36%	130,91	59,79
PASIVOS	\$ 576.617,32	93,42%	\$ 666.556,96	88,50%	\$ 819.596,65	89,64%	15,60	
PASIVO CORRIENTE	\$ 433.647,04	70,26%	\$ 496.896,36	65,98%	\$ 710.273,17	77,68%	14,59	42,94
Cuentas y documentos por pagar comerciales corrientes (No relacionadas locales)	\$ 359.358,31	58,22%	\$ 426.355,78	56,61%	\$ 493.496,59	53,97%	18,64	15,75
Porción Corriente de Obligaciones emitidas	\$ 0,00	0,00%	\$ 36.565,89	4,86%	\$ 0,00	0,00%	-	-
Obligaciones con instituciones financieras - corrientes (No relacionadas locales)	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 114.123,16	12,48%	-	-
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	\$ 10.100,22	1,64%	\$ 12.961,99	1,72%	\$ 20.328,44	2,22%	28,33	56,83
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$ 8.101,78	1,31%	\$ 10.397,31	1,38%	\$ 6.049,26	0,66%	28,33	-41,82
Obligaciones con el Iess	\$ 4.560,70	0,74%	\$ 4.682,97	0,62%	\$ 7.417,82	0,81%	2,68	58,40
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	\$ 5.385,66	0,87%	\$ 5.932,42	0,79%	\$ 7.151,54	0,78%	10,15	20,55
Otros Pasivos corrientes	\$ 46.140,37	7,48%	\$ 0,00	0,00%	\$ 61.706,36	6,75%	-100,00	
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 142.970,28	23,16%	\$ 169.660,60	22,53%	\$ 109.323,48	11,96%	18,67	-35,56
Cuentas y documentos por pagar comerciales no corrientes (No relacionadas (locales)	\$ 142.970,28	23,16%	\$ 169.660,60	22,53%	\$ 102.000,00	11,16%	18,67	-39,88
Pasivos no Corrientes por beneficios a los empleados	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 7.323,48	0,80%	-	-
PATRIMONIO	\$ 40.617,65	6,58%	\$ 86.573,78	11,50%	\$ 94.735,83	10,36%	113,14	-
Capital suscrito y/o asignado	\$ 800,00	0,13%	\$ 800,00	0,11%	\$ 800,00	0,09%	0,00	0,00
Reserva Legal	\$ 4.991,79	0,81%	\$ 10.883,60	1,45%	\$ 10.883,60	1,19%	118,03	0,00
Utilidades Acumuladas de ejercicios anteriores	\$ 3.607,00	0,58%	\$ 34.825,86	4,62%	\$ 69.101,52	7,56%	865,51	98,42
Utilidad del Ejercicio	\$ 31.218,86	5,06%	\$ 40.064,32	5,32%	\$ 13.950,71	1,53%	28,33	-65,18
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 617.234,97	100,00%	\$ 753.130,74	100,00%	\$ 914.332,48	100,00%	22,02	21,40

***Análisis del estado de situación financiera de la empresa ARANZA S.A periodo
2015 -2017***

Una vez que se realizó el análisis financiero al estado de situación financiera de la empresa ARANZA S.A se encontró las siguientes novedades:

El efectivo y equivalentes en el 2015 represento el 8,85%, mientras que el 2016 represento el 7,49%, esto se debe a que esta cuenta aumento durante esos años en un 3,26%, a diferencia del año 2017 que muestra un 5,65% del total de activos, esto indica que entre el 2016 al 2017 se produjo una disminución del -8,36, el cual pudo haberse producido por el aumento del inventario en el año 2017 con el 45,42% del total de activos.

Las cuentas por cobrar en el 2015 represento el 32,80%, mientras en el 2016 es el 34,20%, esto se debe a que esta cuenta aumento de 2015 a 2016 en un 28,88%, a diferencia del 2016 que represento el 34,20% mientras que el 2017 señala un 25,95%, esto muestra que en el último año se dio una disminución del -7,91 lo cual se observa una recuperación de cartera porque durante ese año se generó un aumento del efectivo del 91,03%.

Por otro lado, los inventarios en el 2015 señalan un 50,91%, mientras en el 2016 es de 45,19%, esto se debe a esta cuenta aumento durante esos años en un 8,31%, mientras que el 2017 señala 45,42% del total de activos, esto muestra que el inventario desde el 2015 a 2017 ha ido en crecimiento, esto puede deberse a las ventas generadas durante ese periodo.

Los pasivos corrientes en el 2015 señalan un 70,26% y en el 2016 de 65,98% del total de pasivos, esto indica que en ese año hubo una disminución de la cancelación de pagos, pero en el 2017 representa el 77,68% del total de pasivos, es decir que durante ese año aumento de forma considerable las obligaciones contraídas por la empresa.

Las cuentas por pagar en el 2015 represento el 58,22%, mientras que el 2016 es del 56,61%, esto se debe a que esta cuenta aumento del 2015 a 2016 en un 18,64%, a diferencia del 2017 que represento el 53,97 del total de activos, demostrando que en el último año se dio una disminución del 15,75% lo cual se observa una recuperación en las obligaciones financieras.

Por otro lado, el patrimonio en el 2015 señala un 6,58% y en el 2016 de 11,50% del total del patrimonio, esto se debe a que esta cuenta aumento durante los años 2015 a 2016, a diferencia del 2017 que representa el 10,36% del total de patrimonio, lo cual se observa una disminución en el patrimonio de la empresa.

Tabla 4 Estados de Resultados integrales de ARANZA S.A

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES EMPRESA ARANZA S.A EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS	2015	Variación	2016	Variación	2017	Variación	Análisis Horizontal 2016 - 2015	Análisis Horizontal 2017 - 2016
INGRESOS								
Ventas Netas Locales de Bienes	\$ 2.686.740,16	100,00%	\$ 3.021.272,57	100,00%	\$ 2.785.955,36	100,00%	12,45	-7,79
Gravadas con tarifa 12% de IVA	\$ 2.664.320,70	99,17%	\$ 2.991.509,57	99,01%	\$ 2.754.380,36	98,87%	12,28	-7,93
Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA	\$ 22.419,46	0,83%	\$ 29.763,00	0,99%	\$ 31.575,00	1,13%	32,76	6,09
Ingreso de Actividades Operacionales	\$ 0,00		\$ 10.000,00	0,33%	\$ 505,80	0,02%	-	-94,94
Otros	\$ 0,00		\$ 10.000,00	0,33%	\$ 505,80	0,02%	-	-94,94
TOTAL INGRESOS	\$ 2.686.740,16	100,00%	\$ 3.031.272,57	100,33%	\$ 2.786.461,16	100,02%	12,82	-8,08
COSTO DE VENTAS	\$ 1.477.551,66	54,99%	\$ 1.785.344,11	59,09%	\$ 1.634.675,06	58,68%	20,83	-8,44
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$ 176.484,38	6,57%	\$ 268.928,24	8,90%	\$ 297.013,84	10,66%	52,38	10,44
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$ 1.569.995,52	58,43%	\$ 1.748.621,11	57,88%	\$ 1.662.639,25	59,68%	11,38	-4,92
(-) inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$ -268.928,24	-10,01%	\$ -297.013,84	-9,83%	\$ -403.392,67	-14,48%	10,44	35,82
Inventario inicial de materia prima	\$ 0,00	-	\$ 45.624,81	1,51%	\$ 44.501,93	1,60%	-	-2,46
Compras netas locales de materia prima	\$ 0,00	-	\$ 63.685,72	2,11%	\$ 47.787,54	1,72%	-	-24,96
(-) inventario final de materia prima	\$ 0,00	-	\$ -44.501,93	-1,47%	\$ -13.874,83	-0,50%	-	-68,82
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.209.188,50	45,01%	\$ 1.245.928,46	41,24%	\$ 1.151.786,10	41,34%	3,04	-7,56
GASTOS OPERACIONALES	\$ 1.153.967,11	42,95%	\$ 1.174.750,63	38,88%	\$ 1.109.863,44	39,84%	1,80	-5,52
Gastos por beneficios a los empleados	\$ 198.100,00	7,37%	\$ 220.290,13	7,29%	\$ 266.437,53	9,56%	11,20	20,95
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del Iess	\$ 138.482,06	5,15%	\$ 158.649,72	5,25%	\$ 181.195,21	6,50%	14,56	14,21
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del Iess	\$ 35.037,12	1,30%	\$ 30.678,36	1,02%	\$ 43.869,64	1,57%	-12,44	43,00
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	\$ 24.580,82	0,91%	\$ 30.962,05	1,02%	\$ 34.049,20	1,22%	25,96	9,97
Jubilación patronal	\$ 0,00	-	\$ 0,00	-	\$ 6.086,39	0,22%	-	-
Desahucio	\$ 0,00	-	\$ 0,00	-	\$ 1.237,09	0,04%	-	-

Gastos por Depreciaciones	\$ 2.638,66	0,10%	\$ 6.375,45	0,21%	\$ 11.967,62	0,43%	141,62	87,71
Del costo histórico de PPyE (No acelerada)	\$ 0,00	-	\$ 0,00	-	\$ 10.737,28	-	-	-
Gastos de amortización	\$ 2.638,66	0,10%	\$ 6.375,45	0,21%	\$ 1.230,34	0,04%	141,62	-80,70
Gastos Administrativos - Otros gastos	\$ 953.228,45	35,48%	\$ 948.085,05	31,38%	\$ 831.458,29	29,84%	-0,54	-12,30
Promoción y publicidad	\$ 398.475,93	14,83%	\$ 222.317,88	7,36%	\$ 123.292,06	4,43%	-44,21	-44,54
Transporte	\$ 46.232,98	1,72%	\$ 79.174,50	2,62%	\$ 84.927,33	3,05%	71,25	7,27
Gastos de viaje	\$ 7.403,81	0,28%	\$ 19.285,48	0,64%	\$ 17.462,18	0,63%	160,48	-9,45
Arrendamientos Operativos	\$ 22.000,00	0,82%	\$ 31.866,67	1,05%	\$ 38.056,09	1,37%	44,85	19,42
Gastos de Gestión	\$ 0,00	0,00%	\$ 134.823,28	4,46%	\$ 0,00	0,00%	-	-100,00
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 74.760,03	2,78%	\$ 13.399,02	0,44%	\$ 12.331,66	0,44%	-82,08	-7,97
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 5.419,87	0,20%	\$ 9.333,20	0,31%	\$ 14.122,90	0,51%	72,20	51,32
Impuestos, Contribuciones y Otros	\$ 1.028,16	0,04%	\$ 2.960,38	0,10%	\$ 5.461,08	0,20%	187,93	84,47
No Relacionadas (local)	\$ 327.856,80	12,20%	\$ 396.287,61	13,12%	\$ 382.860,07	13,74%	20,87	-3,39
No Relacionadas (local)	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 3.209,10	0,12%	-	-
IVA que se carga al costo o gasto	\$ 0,00	0,00%	\$ 1.137,97	0,04%	\$ 1.513,70	0,05%	-	33,02
Servicios públicos	\$ 10.990,36	0,41%	\$ 12.612,61	0,42%	\$ 16.873,93	0,61%	14,76	33,79
Otros	\$ 59.060,51	2,20%	\$ 24.886,45	0,82%	\$ 131.348,19	4,71%	-57,86	427,79
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 55.221,39	2,06%	\$ 71.177,83	2,36%	\$ 41.922,66	1,50%	28,90	-41,10
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 1.209,52	0,05%	\$ 1.862,40	0,06%	\$ 1.594,25	0,06%	53,98	-14,40
(Ingresos no operacionales) Arrendamiento mercantil	\$ 1.209,52	0,05%	\$ 1.862,40	0,06%	\$ 1.594,25	0,06%	53,98	-14,40
No Relacionadas (local)	\$ 1.209,52	0,05%	\$ 1.862,40	0,06%	\$ 0,00		53,98	-100,00
Utilidad antes de impuestos y reservas	\$ 54.011,87	2,01%	\$ 69.315,43	2,29%	\$ 40.328,41	1,45%	28,33	-41,82
Impuesto Participación de Trabajadores 15%	\$ 8.101,78	0,30%	\$ 10.397,31	0,34%	\$ 6.049,26	0,22%	28,33	-41,82
	\$ 45.910,09	1,71%	\$ 58.918,12	1,95%	\$ 34.279,15	1,23%	28,33	-41,82
Impuesto a la Renta 22%	\$ 10.100,22	0,38%	\$ 12.961,99	0,43%	\$ 47.034,61	1,69%	28,33	262,87
	\$ 35.809,87	1,33%	\$ 45.956,13	1,52%	\$ 81.313,76	2,92%	28,33	76,94
Reserva legal 13,94% - 12,82%	\$ 4.590,83	0,17%	\$ 5.891,58	0,20%	\$ 20.328,44	0,73%	28,33	245,04
Utilidad del ejercicio	\$ 31.219,04	1,16%	\$ 40.064,55	1,33%	\$ 2.606,11	0,09%	28,33	-93,50
					\$ 17.722,33			

Análisis del estado de resultados integrales de la empresa ARANZA S.A de los periodos 2015 - 2017

Las ventas con Iva del 12% generadas en el 2015 señalan un 99,17% y en el 2016 de 99,01% con una variación del 12,28% durante el periodo 2015 a 2016, esto indica que en ese año hubo un mayor aumento en las ventas, mientras que el 2017 representa el 98,87% del total de ventas, es decir que durante ese año se generó una disminución en las ventas, esto pudo ser ocasionado por un aumento en el pago de impuesto a la renta, que durante el año 2017 represento el 1,69% del total de ventas.

El costo de ventas en el 2015 represento el 54,99%, mientras que el 2016 fue del 59,09%, esto se debe a que esta cuenta aumento durante los periodos 2015 a 2016 en un 20,83%, mientras que el año 2017 señala un 58,68% del total de ventas, esto demuestra que entre el 2016 al 2017 se produjo una disminución del -8,44%, es decir durante ese año la empresa genero menos costos para la fabricación de los productos.

Por otro lado, los gastos operacionales en el 2015 señalan un 42,95%, mientras en el 2016 es de 38,88%, esto se debe a esta cuenta aumento durante esos años en un 1,80%, mientras que el año 2017 señala el 39,84% del total de ventas, esto muestra que los gastos durante el periodo 2016 a 2017 redujeron en un -5,52%, esto puede ser realizaron menos gastos a diferencia de años anteriores.

La utilidad del ejercicio en el 2015 represento el 1,16%, mientras que el 2016 represento el 1,33%, esto se debe a que esta cuenta aumento durante esos años en un 28,33%, a diferencia del año 2017 que señala un 0,09% del total de ventas, por el cual podemos observar que entre el 2016 al 2017 se produjo una disminución desfavorable del -93,50% en las utilidades de la empresa.

Análisis del estado de situación con las ratios financieros

Normalmente las empresas en la actualidad aspiran a conseguir un éxito con el buen manejo en sus operaciones, pero para conocer realmente el funcionamiento de una empresa es necesario el uso de controles y evaluaciones que permiten observar la posición financiera en que se encuentra; para analizar mejor el problema en la empresa ARANZA S.A, se proviene a realizar un análisis a los balances con la aplicación de ratios financieros y realizando comparaciones de cada año, con el objetivo de obtener información financiera actual y de años anteriores, con los análisis a realizar la empresa podrá tomar decisiones económicas.

Cuentas por cobrar

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$$

Tabla 5 Resultados de Cuentas por cobrar

Años	2015	2016	2017
Periodo promedio de cobro (Días)	27,75	30,04	31,65

De acuerdo a los análisis obtenidos podemos observar que el periodo de cobro del año 2015 es de 27,75 y en el 2016 de 30,04 días, esto indica que hubo un crecimiento en el periodo de cobro a los clientes, mientras que en el año 2017 se dio un aumento de 31,65 días, como conclusión la empresa si realiza el debido cobro a los clientes pero de forma tardía además de que los clientes se retrasan en los pagos, esto ocasiona que el efectivo no sea recuperado de manera rápida afectando las operaciones de la empresa.

Inventarios

$$\text{Rotación de Inventarios} = \text{Costo de los Bienes Vendidos} / \text{Inventario}$$

Tabla 6 Resultados de Inventario

Años	2015	2016	2017
Rotación del inventario (Veces)	8,55	8,88	6,71
Días	42,69	41,12	54,41

Los análisis realizados en el estado de situación financiera demuestran que en la rotación del inventario durante los años 2015 es de 8,55 y en el 2016 fue de 8,88 veces, esto indica que hubo un aumento en la rotación de los productos durante ese periodo, y en el año 2017 se dio una disminución de 6,71 veces, en conclusión, podemos determinar que existe una disminución del 2,17 veces lo que provoca que el inventario tarde en convertirse en efectivo o cuentas por cobrar rápidamente.

Analizado los inventarios en relación a los días demuestran que durante el año 2015 la rotación fue de 42,69 y en el 2016 de 41,12 días, esto quiere decir que hubo una pequeña disminución en la rotación de los productos; a diferencia del año 2017 que fue de 54,41 durante este año se dio un aumento de la rotación en días, como conclusión podemos decir que los productos cada año tardan más en venderse y de ser menos adquiridos por el cliente, provocando una pequeña disminución en las ventas.

Cuentas por pagar

$$\text{Periodo Promedio de Pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras Diarias}}$$

Tabla 7 Resultados de Cuentas por pagar

Años	2015	2016	2017
Periodo promedio de pago (Días)	83,55	85,87	105,31

De acuerdo a los análisis obtenidos podemos observar que las cuentas por pagar en el año 2015 son de 83,55 días y en el 2016 fue de 85,87 días, en el cual se observa un aumento en periodo de pago a proveedores, en el siguiente año 2017 se dio también un aumento de 105,34 días, en conclusión la empresa si cumple con los pagos a proveedores y deudores diversos pero los pagos los realiza de forma tardía, es decir que la empresa se retrasa constantemente porque no posee la suficiente capacidad del efectivo para cancelar las obligaciones contraídas a corto y largo plazo.

Liquidez

$$\text{Liquidez Corriente} = \text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes}$$

Tabla 8 Resultados de Liquidez

Años	2015	2016	2017
Liquidez corriente	1,35	1,36	1,17

Analizado los índices se demuestra que la empresa durante el año 2015 obtuvo 1,35 dólares y en el 2016 de 1,36, esto indica que durante ese periodo hubo un aumento en los flujos de efectivo; a diferencia del año 2017 que se dio una disminución en dólares de 1,17, en conclusión, se observa que la empresa no cuenta con la suficiente capacidad para generar efectivo de forma inmediata, provocando riesgos en las operaciones y deudas contraídas con deudores diversos.

Análisis de las ratios financieros

La investigación se realizó principalmente al área de crédito y cobro de la empresa ARANZA S.A, por lo que el análisis se enfoca en las cuentas por cobrar y pagar por las deficiencias que presenta este departamento, así como el endeudamiento y la liquidez.

Con la aplicación del índice de actividad, se pudo observar en las cuentas por cobrar durante los años 2015 y 2017 los días de cobro fueron incrementando, el periodo en días del último año fue de 31,65; es decir que la empresa actualmente no posee un proceso de cobro eficaz hacia los clientes, porque que existen retrasos en los cobros a los clientes, no se dan de forma correcta, es decir se ofrecen créditos sin la documentación necesaria o previa autorización de un jefe de área y es debido que se implementen controles, los cuales ayudaran a dar un seguimiento a los clientes y las deudas contraídas con la empresa.

Posteriormente con el índice de actividad en los inventarios, se pudo observar que durante los años 2015 y 2017 la rotación tuvo disminuciones y se observa que en el último año fue de 6,71 veces y en días de 54,41; es decir que el inventario pasa más tiempo en bodega y no en el almacén para su posible venta, por causas como posible desorden en la bodega y aumentos en el costo de venta por el uso de materiales algo costosos para la elaboración del calzado.

Con la aplicación del índice de endeudamiento, se pudo observar en las cuentas por pagar durante los años 2015 y 2017 los días de pago fueron incrementando de manera desfavorablemente en el transcurso de dichos periodos, es decir los pagos se realizan, pero de forma tardía provocando que la empresa no cancele a tiempo su deuda con terceros.

Por último, el índice de liquidez durante los años 2015 y 2016 se mantuvo el efectivo, en el 2017 se observa que hubo una disminución del 1,17 en dólares, a causas como: baja rotación en la cartera de clientes, deficiencias en la organización e inconvenientes en la compra de materiales por los atrasos de pagos a los proveedores.

3.6.2. Aplicación y análisis de las entrevistas

Para la investigación se solicitó información real del problema lo cual se procedió a realizar entrevista a los principales mandos que conforma la empresa ARANZA S.A

Tabla 9 Datos del entrevistado

Nombre del entrevistado	Paúl Guerrero Abad
Cargo	Gerente General
Función	Responsable de la supervisión en la empresa, toma decisiones y brinda información del personal en la organización.
Fecha de la entrevista	31/07/2018
Objetivo de la entrevista	Obtener información del entrevistado para realizar el proceso de investigación del área de crédito y cobro.

1. ¿Cuáles son los lineamientos que maneja la empresa al presentar los estados financieros bajo NIC?

La empresa si se rige a las normas de información financiera, porque son modelos a seguir en la elaboración de los estados financieros para un mejor análisis de los usuarios.

2. ¿Cuál es la forma para conceder créditos a los clientes de la empresa?

El cliente llega a la empresa, se le explica cuáles son los requerimientos para acceder al crédito, obtenemos datos del cliente, se le considera el monto del efectivo según la capacidad de pago que el cliente tenga, y se determina el crédito a otorgar.

3. ¿Cuál es el seguimiento o la gestión para el cobro a los clientes?

El seguimiento de cobro a los clientes se da por aviso de llamadas o notificaciones al correo, con el fin de que cancelen lo más pronto posible, aunque hay veces en que el cliente hace caso omiso a los avisos, un encargado va personalmente a tratar sobre el asunto de cobro.

4. ¿El área de crédito y cobro presenta informes mensuales de las actividades realizadas para la toma de decisiones?

El departamento de crédito y cobro los presenta, pero de forma tardía, cuando se requiere información de los clientes se la toma de la base de datos de la empresa.

5. ¿Cree que es necesario diseñar estrategias para el área de crédito y cobro y así optimizar las funciones?

Sí creo que es necesario que la empresa implante estrategias que beneficien de manera óptima y segura los procesos de crédito y cobro.

6. Si se diseña un manual de crédito y cobro ¿estaría de acuerdo en aplicarlo en su empresa y por qué?

Si estaría de acuerdo porque con el uso de un manual de crédito y cobro que establezca todas las funciones a realizar con el fin de ahorrar tiempo, evaluamos los procesos de crédito, así cumpliríamos con las metas establecidas por la organización que tiene la empresa.

7. ¿Qué pautas deberá contener un manual de crédito y cobro para la empresa ARANZA S. A?

Debe de contener normas las cuales los empleados puedan emplear de forma eficiente, para mejorar los procesos en el área de crédito y cobro de la empresa.

Tabla 10 Datos del entrevistado

Nombre del entrevistado	Patricia Carrillo Montesdeoca
Cargo	Contadora
Función	Responsable del registro y gestión de la información financiera de la entidad.

Fecha de la entrevista	31/07/2018
Objetivo de la entrevista	Obtener información del entrevistado para realizar el proceso de investigación del área de crédito y cobro.

1. ¿Cuáles son los lineamientos que maneja la empresa al presentar los estados financieros bajo NIC?

La empresa elabora los balances de acuerdo a la actividad que la empresa mantiene, y son presentados bajo las normas exigidas por la superintendencia de compañías.

2. ¿Cuál es la forma para conceder créditos a los clientes de la empresa?

La empresa sigue un proceso para otorgar crédito se verifica que el cliente primero este en el sistema de información, se le presenta los requerimientos a cumplir, para posteriormente otorgar el crédito.

3. ¿Cuál es el seguimiento o la gestión para el cobro a los clientes?

La persona encargada realiza procesos establecidos por la empresa la cual le notifica al cliente su deuda.

4. ¿El área de crédito y cobro presenta informes mensuales de las actividades realizadas para la toma de decisiones?

El departamento tiene la obligación de emitir informes mensuales sobre las actividades que realiza cada mes, aunque por motivos internos no se los realiza cada mes.

5. ¿Cree que es necesario diseñar estrategias para el área de crédito y cobro y así optimizar las funciones?

Sí, sería una herramienta de apoyo en el área de crédito y cobro, porque la empresa presenta dificultades en los procesos de cobro, así obtendríamos mejores resultados en las operaciones de crédito.

6. ¿Si se diseña un manual de crédito y cobro estaría de acuerdo en aplicarlo en su empresa y por qué?

Sí, porque se ha pensado y sería de mucha utilidad, como la empresa no tiene establecido

un manual de crédito que estipule normas a seguir para agilizar los procesos de crédito y cobro.

7 ¿Qué pautas deberá contener un manual de crédito y cobro para la empresa

ARANZA S.A?

El manual debe contener políticas que ayuden a disminuir el riesgo en los diferentes procesos que el departamento de crédito y cobro realiza, así se conseguirá avances favorables para la empresa.

Tabla 11 Datos del entrevistado

Nombre del entrevistado	Mariana Muñoz Andrade
Cargo	Crédito y cobro
Función	Supervisa el cumplimiento de funciones del departamento de crédito y cobro.

Fecha de la entrevista	31/07/2018
Objetivo de la entrevista	Obtener información del entrevistado para realizar el proceso de investigación del área de crédito y cobro.

1. ¿Cuáles son los lineamientos que maneja la empresa al presentar los estados financieros bajo NIC?

La empresa se acopla a las normativas contables y su tratamiento, que estas exigen al presentar los estados financieros, estos proporcionan útil información a los beneficiarios de la empresa.

2. ¿Cuál es la forma para conceder créditos a los clientes de la empresa?

A los clientes se le brinda información necesaria antes de acceder a un crédito, vemos si la persona cumple con requisitos que la empresa necesita en el acceso a un crédito, cumple con lo requerido se procede a conceder el crédito y después se acuerda como serían los periodos de pago.

3. ¿Cuál es el seguimiento o la gestión para el cobro a los clientes?

Se le notifica al cliente su pago por medio de llamadas y por correo para que se acerque a cancelar el monto establecido.

4. ¿El área de crédito y cobro presenta informes mensuales de las actividades realizadas para la toma de decisiones?

No existen informes mensuales que soporten las actividades que realiza el área de crédito y cobro.

5. ¿Cree que es necesario diseñar estrategias para el área de crédito y cobro y así optimizar las funciones?

Sí, ya que ayudaría a mejorar el proceso que se lleva en esta área.

6. ¿Si se diseña un manual de crédito y cobro estaría de acuerdo en aplicarlo en su empresa y por qué?

Por supuesto, sería de ayuda para mejorar los diferentes procesos que conforman la

empresa, principalmente el área de crédito y cobro, que es donde se necesitan mayores mejoras en las funciones crediticias.

7. ¿Qué pautas deberá contener un manual de crédito y cobro para la empresa ARANZA S.A?

La empresa actualmente necesitaría un manual que especifique las actividades a ejecutarse en el departamento de crédito, y de mejorar la recuperación de cartera.

Análisis de la entrevista

P1.- Los entrevistados coincidieron que los estados financieros son elaborados bajo las normas de información financiera, las cuales son empleadas para evitar tener errores u omisiones en los balances e información contable de la empresa.

P2.- De acuerdo a la entrevista señalan que existe un proceso para conceder crédito, sin embargo, indican que este no asegura un control en las operaciones para otorgar un crédito y no garantizan de forma confiable la información de los clientes.

P3.- Se determinó que la empresa para cobrar a los clientes, maneja métodos como llamadas telefónicas, correo electrónico y visitas personales, pero de acuerdo al gerente general estos métodos no ayudan en el proceso de cobro ya que los clientes hacen caso omiso.

P4.- Los entrevistados dieron a conocer que el área de crédito y cobro no realiza informes mensuales, a raíz de problemas internos que posee la empresa, ya que dicha información es necesaria para tomar decisiones.

P5.- La empresa en general afirma que es necesario diseñar estrategias para el departamento de crédito y cobro, porque las funciones que en la actualidad tiene el departamento presentan deficiencias en los procesos de crédito y cobro.

P6.- Los entrevistados están de acuerdo en aplicar un diseño de manual de crédito y cobro en la empresa lo cual mejoraría los procedimientos de cobro, cumplir con el objetivo en el área de crédito y cobro, con la finalidad de controlar y mantener al día la información necesaria del cliente.

P7.- La empresa acuerda que, estableciendo un manual de crédito y cobro en el área, este debe contener especificaciones de las actividades a realizar, ayuda a disminuir el riesgo en los diferentes procesos, además es útil para capacitar al personal, facilita el estudio de los problemas en la organización, y ayuda a mejorar el desarrollo normal del crédito.

Capítulo IV

Propuesta

Tema

Estrategias en el Control de Crédito y Cobro en la empresa Aranza S.A.

4.1. Introducción

Actualmente una de las tareas primordiales de toda empresa es mantener de manera segura los departamentos que la conforman, aunque estas poseen diversas insuficiencias en los procesos, las organizaciones debe recurrir a normas para un buen funcionamiento de las acciones y operaciones que se rigen para llevar a cabo las funciones, con la ayuda de controles se tiene procesos más efectivos para el progreso en las actividades, además de que logra evaluar de forma periódica, por ende la empresa ARANZA S.A esta en la necesidad de establecer un diseño de manual de control en el área de crédito y cobro, por las diferentes falencias que posee el área de crédito y cobro en la actualidad, con el fin de minimizar riesgos que afectan al área.

Los manuales son considerados como una herramienta imprescindible porque es una guía de ayuda para una mejor coordinación de actividades, estas brindan un control al desempeño de las operaciones, ayudan en el aprendizaje y conducta de los empleados y es de gran ayuda a la hora de tomar decisiones del ámbito económico, cumpliendo así con los objetivos propuestos por la organización; el presente manual a desarrollarse está dirigido al principalmente al área y los procesos de crédito y cobro, la concesión de crédito y control de los mismos, está conformado por políticas, funciones y procedimientos, en él se detalla de forma específica los diferentes procesos a seguirse, con la finalidad de certificar el cumplimiento y eficacia de las funciones que realizan los empleados.

4.1.1. Antecedentes de la propuesta

Con el análisis realizado durante esta investigación se evidenció que la empresa requiere de controles en las diferentes funciones que ejecuta el departamento de crédito y cobro, por consiguiente se procede a diseñar un manual de procedimientos para esta área como

estrategia de control para la empresa ARANZA S.A, con el objetivo principal de proporcionar una guía al personal encargado de realizar las actividades dentro de dicha área y de ayudar a mejorar los procedimientos que en la actualidad efectúan, como el área no posee las herramientas necesarias para cumplir de forma eficiente las funciones, con la investigación realizada se detallan los siguientes inconvenientes.

- La base de datos de clientes no está actualizada.
- El departamento no presenta informes mensuales.
- Otorgan créditos sin previo análisis del estado de cuenta del cliente.
- No existe un debido control en los procesos de crédito y cobro.
- No se da el debido seguimiento en el cobro a clientes.
- La empresa no realiza capacitaciones continuas a los empleados.

Debido a estas deficiencias en el departamento, ha inducido que las cuentas por cobrar aumenten de manera considerable y su recuperación no ha sido efectiva provocando atrasos en el pago a los proveedores, por lo cual se propone que ARANZA S.A desarrolle un diseño de manual de procedimientos detallando las respectivas funciones que el departamento debe seguir para optimizar las deficiencias que presenta en la actualidad.

4.2. Objetivos de la propuesta

4.2.1. Objetivo general

Establecer procedimientos en el área de crédito y cobro que ayude a regularizar la gestión del proceso de crédito con el propósito de minimizar riesgos dentro del departamento.

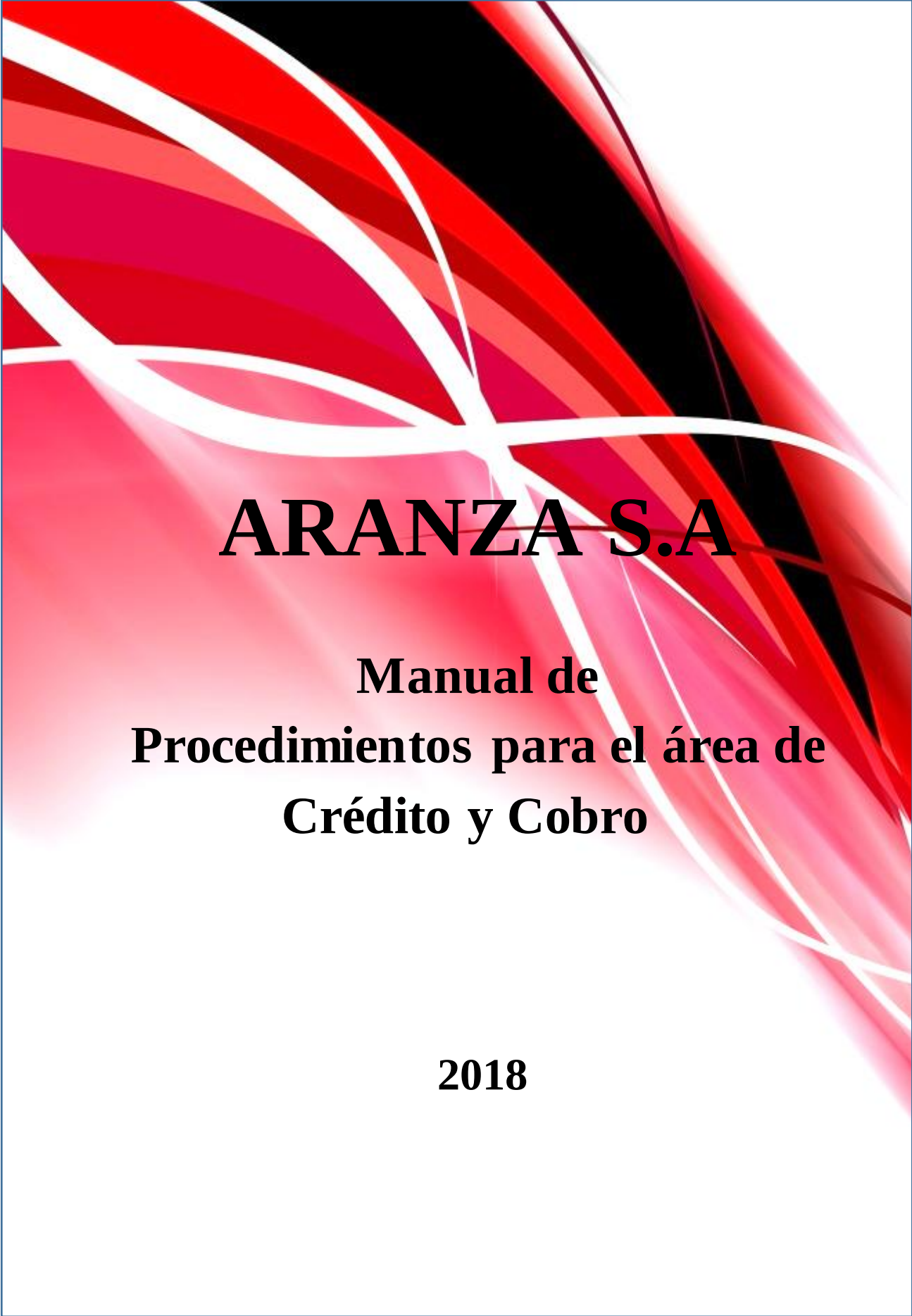
4.3. Justificación de la propuesta

En el transcurso de la investigación se comprobó que la empresa necesita establecer estrategias de control en el departamento de crédito y cobro, debido que los procesos que se realizan en el área no son los más adecuados, puesto que no siguen normas que especifiquen las actividades que realizan en el departamento, lo cual la propuesta de este estudio de

investigación es establecer un manual de procedimientos y funciones en el cual detallen de forma específica cada actividad que desarrollan en el área, posteriormente servirá de guía para los empleados en los procesos de crédito y cobro.

4.4. Alcance

El manual de procedimientos será aplicado al departamento de crédito y cobro de la empresa ARANZA S.A, debido que el departamento no tiene definido los lineamientos a seguir de forma que garantice un mejor manejo de las funciones en el área.



ARANZA S.A

**Manual de
Procedimientos para el área de
Crédito y Cobro**

2018

Área: crédito y cobro	ARANZA S.A		2
Índice			

Contenido

Introducción.....3

Objetivo.....3

Alcance.....3

Misión.....3

Visión.....4

Valores de los empleados.....4

1. Políticas generales.....5

 1.1 Crédito.....5

 1.2 Cobro.....6

2. Procedimiento.....7

 2.1 Flujograma de otorgar créditos.....8

 2.2 Flujograma de recaudar los cobros.....10

3. Manual Funciones.....11

 3.1 Organigrama.....11

 3.2 Perfil del cargo y funciones.....12

Área: crédito y cobro	ARANZA S.A		3
Introducción			

Introducción

El presente manual de políticas, procedimientos y funciones es de importancia para empresa ARANZA S.A luego de realizar un estudio se comprobó que la situación actual de la empresa no tiene establecido lineamientos en el área de crédito y cobro por lo cual hay falencia en el área como estrategia para mejorar el área se va a establecer un manual que contiene políticas que se debe cumplir al otorgar un crédito y las funciones que desempeña los encargados de realizar los créditos y cobros, procedimientos adecuados a seguir en el área de crédito y cobro .

Tema: Un manual de políticas, funciones y procedimientos para el área de crédito y cobro.

Objetivo

Establecer pauta que permitan un control en las actividades que se realiza dentro del área, y establecer políticas que ayuden a un adecuado funcionamiento de las tareas establecidas con el propósito de optimizar las funciones del área de crédito y cobro posteriormente la empresa tendrá el personal idóneo al ofrecer servicios de crédito a los clientes.

Alcance

Al establecer el manual será facilitado a los empleados que conforman el área de crédito y cobro lo cual deberán cumplir las políticas establecidas en los diferentes procesos a realizarse para un mejor desarrollo en las actividades.

Área: crédito y cobro	ARANZA S.A		4
Introducción			

Misión

Elaborar estrategias a través de un manual el cual contenga políticas, procedimientos y funciones, que ayudan a gestionar de manera eficiente los procesos de crédito y cobro, evitando el retraso de los cobros en los clientes por lo cual se obtiene beneficios con el logro de los objetivos trazados por ARANZA S.A.

Visión

Ser un área muy efectiva y óptima en el área de crédito y cobro, así se evita inconvenientes al otorgar créditos y vencimiento de los mismos, con la aplicación retroactiva de evaluaciones en los distintos procesos de cobro, brindando seguridad y calidad los clientes, así conseguiremos un mayor crecimiento de la empresa.

Valores de los empleados

- Responsable y honesto
- Conocimiento de negocios y en el ámbito comercial
- Excelente relación interpersonal, comunicación a todo nivel
- Toma de decisiones
- Orientación a la obtención de resultados
- Liderazgo

Área: crédito y cobro	 ARANZA S.A	5
Políticas generales		

1. Políticas generales

Las políticas son lineamientos de cumplimiento obligatorio, lo cual están establecidas a diferentes actividades que hay en el departamento de crédito y cobro, en cual se establecen requisitos y límites impuestos y que los empleados deben acatar para que desarrollen de manera eficiente las operaciones.

1.1 Crédito

Para conceder crédito se plantea los siguientes lineamientos:

- Analizar la situación financiera de los clientes que están en la búsqueda de un nuevo crédito.
- Para conceder créditos a los clientes se efectuarán requisitos en la aprobación de la solicitud de un crédito.
- Solicitar garantías a los clientes como forma de respaldo al acceder un crédito.
- Establecer informes mensuales detallando la situación actual que desempeña el área de crédito y a su vez reportando al gerente general sobre la cartera de crédito para la toma de decisiones.
- Implementar procesos para mantener al día la base de datos de los usuarios, con la finalidad de tener información real y confiable del solicitante de crédito.
- Supervisar a los encargados que otorgan el crédito, así evitar posibles errores en los distintos procesos en el departamento de crédito.

Área: crédito y cobro	ARANZA S.A		7
Políticas generales			

1.2 Cobro

- Verificar de forma periódica el vencimiento de las cuotas por medio de informes mensuales.
- De manera semanal se presentará información detallada del vencimiento de las cuotas y gestionar la recaudación de cobros pendientes.
- Semanalmente se debe realizar la conciliación de las cuentas por cobrar del área de crédito y cobro, así evitar faltantes y errores en los saldos a causa de un mal registro de facturación o contabilización en el sistema.
- Establecer políticas para fijar cuotas en las cuales el cliente pueda cancelar en montos accesibles.
- El área de cobros establece recordatorios y avisos a los clientes, antes y después de haber cumplido su fecha de pago.
- Determinar intereses al cliente por el tiempo de mora en los pagos del crédito, así se evita frecuentes atrasos con los clientes



2. Procedimiento

El manual de procedimiento en el área de crédito y cobro de la empresa ARANZA S.A será un instrumento que permitirá mejorar de manera continua los procedimientos de las actividades.

2.1 Actividades a desarrollar para el proceso de crédito

Tabla 12 Tabla para los procesos de otorgar créditos

Paso	Responsable	Actividad
Paso 1	Cajera	Se procede a indicar el proceso para otorgar crédito al cliente que solicita la información
Paso 2	Jefe de área de crédito y cobro	Recibe la solicitud del cliente para el crédito para después analizar la información y otorgar el crédito solicitado
Paso 3	Recaudador	Una vez analizado el crédito, el cliente empieza a llenar la solicitud y entregar documentación necesaria para el crédito
Paso 4	Recaudador	Se informa la forma de pago, los intereses, y la garantía que debe realizar para ceder el crédito
Paso 5	Recaudador	El crédito es aprobado por parte del departamento y se procede a entregar la mercadería
Paso 6	Cajera	El cliente se acerca a caja a firma la factura que evidencia el retiro de la mercadería.



2.1.1 Flujograma procesos para conceder créditos en ARANZA S.A.

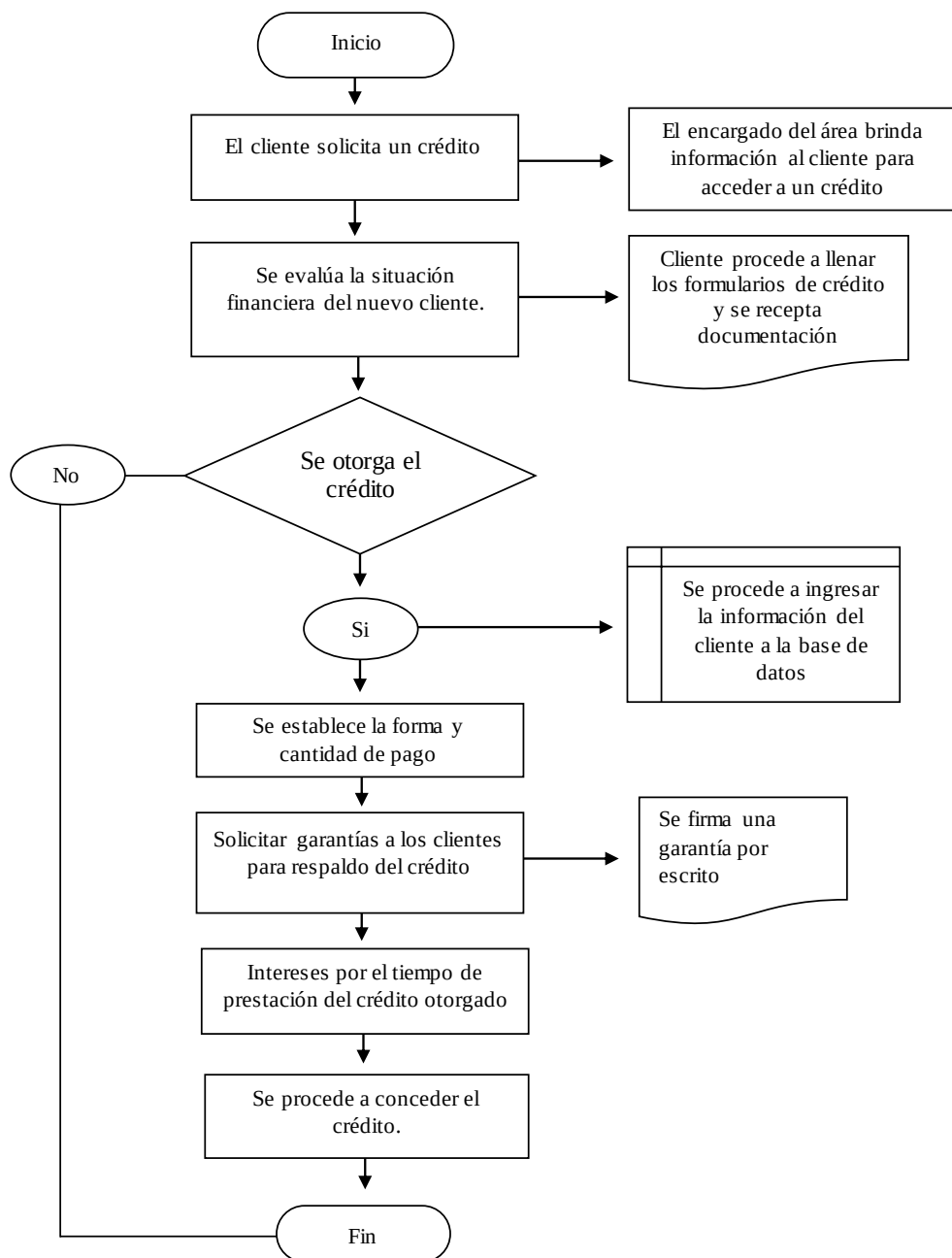


Figura 6 Flujograma de crédito en ARANZA S.A

Área: crédito y cobro	ARANZA S.A 	10
Procedimientos		

2.2 Actividades a desarrollar para el proceso de cobro

Tabla 13 Actividades del proceso de cobro

Paso	Responsable	Actividad
Paso 1	Jefe de área de crédito y cobro	Revisa los informes mensuales de las actividades de crédito y cobro realizadas por el departamento.
Paso 2	Jefe de área de crédito y cobro	A partir del análisis de los informes de las cuentas de cobro, se da inicio al seguimiento y acciones de cobro.
Paso 3	Recaudador	Encargado de realizar el proceso de notificación al cliente sobre la deuda mediante llamadas y correo, para recordarle que su pago esta vencido.
Paso 4	Jefe de área de crédito y cobro	Se establece el cobro de intereses pactados sobre el crédito otorgado.
Paso 5	Recaudador	Se le informa al cliente el monto total que debe cancelar.
Paso 6	Cajera	El cliente al estar de acuerdo de su deuda se acerca a caja a cancelar su pago.



2.2.1 Flujograma de proceso para realizar los cobros en ARANZA S.A.

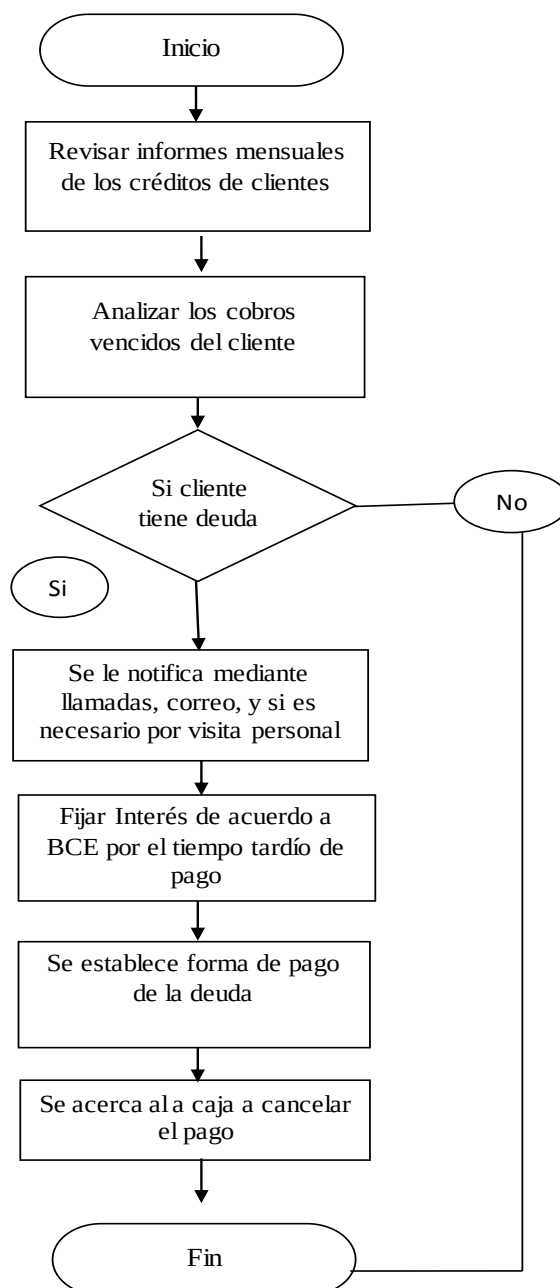


Figura 7 Flujograma de cobro en ARANZA S.A



3. Manual de funciones

El presente manual contiene la descripción de los cargos que conforman estructura organizacional del departamento de crédito y cobro de la empresa ARANZA S.A cada descripción de puestos contiene nombre del puesto, perfil, conocimientos, requisitos, función del personal conformado del área.

3.1 Organigrama

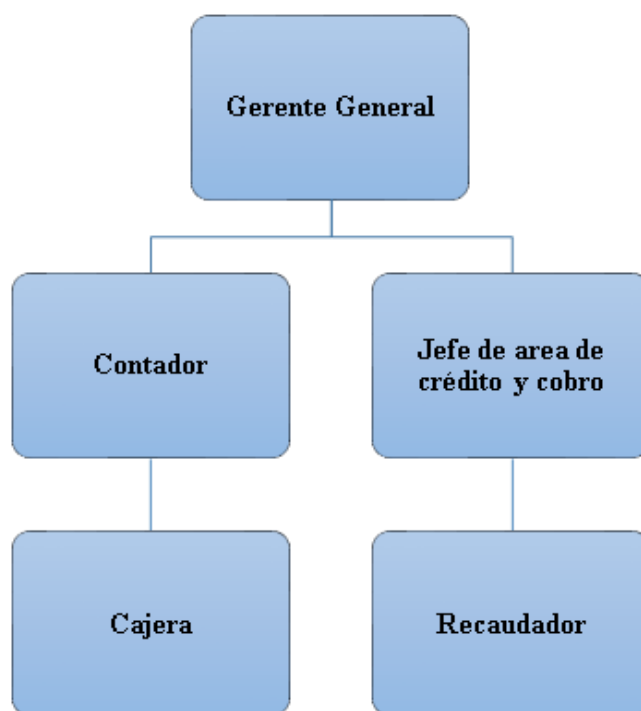


Figura 8 Organigrama del área de crédito y cobro



3.2 Perfil de cargo y funciones

Perfil	Gerente General
Conocimientos	Título de tercer nivel - ingeniero administración de empresas
Experiencia	1año, laborando en cargo semejantes

Funciones

- Dirigir la empresa, supervisar los distintos puestos que tiene a cargo.
- Planear los objetivos a largo y corto plazo, para cumplimiento de metas de la empresa.
- Encargado de selección de personal, capacitación y ubicación de los puestos de trabajo.
- Velar el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos que establece la empresa, los entes de control y supervisión.
- Coordinar y organizar la estructura de la empresa según a la actividad que realiza.
- Analizar y solucionar las diversas dificultades que se presenta en los procesos administrativo, contable y financiero.
- Controlar los reportes que se efectúan en los distintos departamentos que conforman la organización.
- Realizar reuniones semanales para coordinar, analizar y dar a conocer cómo se encuentra la empresa en el ámbito económico.



Perfil	Contadora
Conocimientos	Título de tercer nivel-CPA
Experiencia	2 años laborando en cargos similares en el área contable

Funciones

- Responsable del registro y gestión de la información financiera de la empresa.
- Encargado de la presentación correcta de los estados y dar cumplimiento con las obligaciones contables, financieras y fiscales que solicitan los diferentes entes de control.
- Debe aplicar el uso de normativas contables y valores éticos, para evitar inconvenientes en la presentación de estados financieros.
- Encargada de codificar y contabilizar los comprobantes de ventas e información complementaria de las actividades realizadas.
- Realizar estados de cuenta de forma mensual, el dónde el contador efectúa confirmaciones de saldos en base a la información obtenida de los clientes, para evitar posibles errores y desfalcos en el área de crédito y cobro.



Perfil	Cajera
Conocimientos	Bachiller de la república en comercio y administración
Experiencia	3 años laborando en la empresa

Funciones

- Realizar la apertura de caja e ingresar al sistema el saldo de la jornada anterior.
- Encargado de brindar servicio al cliente al momento de cobrar la mercancía en el establecimiento de venta
- Procura cobrar los montos totales de la mercancía adquirida.
- Encargada de cobrar la cifra total de la mercancía adquirida
- Llevar un registro de los productos vendidos y realizar corte de caja diariamente
- Informa a su jefe los movimientos diarios de caja.
- Recibe, entrega dinero en efectivo, cheques, depósitos bancarios y otros documentos de valor.
- Realiza diariamente relación de ingresos y egresos por caja.
- Realiza cualquier otra tarea que le sea asignada.
- Realiza arqueo de caja
- Atiende a las personas que se acercan a solicitar información sobre los descuentos de la mercancía.



Perfil	Jefe de crédito y cobro
Conocimientos	Manejo del programa office para presentar informes
Experiencia	1 año laborando en el área de crédito y cobro

Funciones

- Supervisa el cumplimiento de funciones que tiene el área de crédito y cobro
- Administra del ingreso de información de los clientes que acceden a un crédito.
- Efectúa un control y archivo de la documentación correspondiente a la cartera de crédito y cobro.
- Encargada de clasificar la documentación presentada, por las distintas zonas que conforman la ciudad.
- Realizar reportes mensuales al supervisor respecto a los créditos contraídos por los clientes y de las deudas pendientes de cobro.
- Encargada de notificar a los clientes para que cancelen de manera oportuna los pagos y cobros del crédito.

Procedimiento

- Al otorgar créditos primero debe darse la autorización del jefe de área, luego se analiza la información del cliente de acuerdo a los requerimientos establecidos para conceder un crédito.



Perfil	Recaudador
Conocimientos	Conocimientos de cartera, y cobro
Experiencia	2 años laborando en la empresa

Funciones

- Realiza informes y administra la cartera vencida.
- Habilidad para realizar el cobro.
- Coordina al equipo de trabajo enfocado a la venta y cobro de productos.
- Maneja la cartera de crédito y solicitudes de crédito.
- Interpreta el buró de crédito de los clientes y procede al cobro del producto.
- Se acerca y hace referencia de domicilio del cliente pendiente de pago.
- Realiza seguimiento continuo de la evolución de la cartera de crédito.

Factibilidad de la Propuesta

Establecer lineamientos de control para el área de crédito y cobro es una propuesta totalmente factible y aplicable ya que se ajusta a las necesidades detectadas en la investigación, pudiendo la empresa aplicarla en vista de que cuenta con los recursos necesarios. La factibilidad en el área créditos y cobro en la empresa ARANZA S.A. está orientada a evaluar y controlar las actividades basadas en las siguientes decisiones administrativas. Para la obtención de mejores resultados y rentabilidad, la empresa debe invertir en nuevas proyectos y actividades que beneficien a la institución, la factibilidad es positiva y a su vez tiene rendimiento de carácter administrativo.

Tabla 14 Costo - Beneficio de la empresa ARANZA S.A

Cuentas Incobrables	4.369,56		
Estimación de Ventas No realizadas	2000		
Costo Inicial	6.369,56		
<u>Costo de elaboración del manual</u>		Costo unitario	Costo total
Experto	30 horas	50	\$ 1.500,00
Asistentes	2	500	\$ 1.000,00
Papelería			\$ 100,00
Equipo de Computación			\$ 100,00
Costo de elaborar el manual			\$ 2.700,00
<u>Costo de implementar el manual</u>			
Fotocopias			\$ 200,00
Área de trabajo			\$ 400,00
Capacitación			\$ 600,00
Costo de implementación			\$ 1.200,00
 Costo total del manual			 \$ 3.900,00
 Beneficio Neto			 <u>\$ 2.469,56</u>

Si el manual tiene una vigencia de 3 años, el beneficio total sería de \$ 7.408,68.

Conclusiones

El área de crédito y cobro es clave en la vida de la organización y su funcionamiento depende del correcto manejo de los recursos que adeudan los clientes. Durante el desarrollo de la investigación se observó una serie de inconvenientes en el área de crédito y cobro los cuales son:

- Se detectó que la empresa no cuenta con políticas definidas en el área, lo cual provoca que las actividades que se realizan no se ejecuten de forma eficiente.
- El control en el área es mínimo debido a que los empleados no reciben capacitaciones para llevar a cabo bien sus actividades y porque no hay políticas establecidas para el crédito y cobro de clientes.
- Los informes son presentados de forma incompleta lo cual ocasiona que no se pueda tomar decisiones oportunas y adecuadas para la empresa, provocando que el área no traiga consigo mejoras en el futuro.
- Una vez finalizada la investigación a ARANZA S.A se ha logrado comprobar que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos establecido, el cual podrá ayudar a mejorar el control interno en el departamento de crédito y cobro. A través del uso, aplicación y conocimiento de este manual el personal que comprende el departamento de crédito y cobro, lograra optimizar las funciones de los mismos, contribuyendo de esta manera con los objetivos de la empresa.

Recomendaciones

- La empresa ARANZA S.A al adaptar el manual de procedimientos debe instruir adecuadamente al personal sobre el contenido del manual mediante eventos de socialización, en los cuales, a más de capacitar, deberá entregar un ejemplar a cada jefe de las unidades relacionadas en la organización.
- Realizar informes mensuales sobre las actividades que se realiza el departamento de crédito y cobro, que permitan evaluar los procesos por medio de controles aplicados mediante políticas establecidas al área, trayendo mejoras en la organización.
- Seleccionar personal que tenga conocimientos y habilidades necesarias para el área asignada lo cual permita desarrollar de forma adecuada sus funciones es, con el fin de que la empresa realice sus operaciones de forma óptima, logrando cumplir con los objetivos de la empresa.
- Dar capacitaciones al personal de las áreas que conforman la empresa, con el fin de que los empleados se actualicen en los conocimientos y habilidades, cumplan con sus responsabilidades en las actividades, para lograr conseguir el crecimiento y rendimiento de la empresa
- Llevar a cabo la presente propuesta con el propósito que el área de crédito y cobro ya no presente más debilidades y desarrolle de forma eficiente y eficaz sus actividades, aportando de forma significativa los resultados que tiene la empresa, minimizando riesgo y garantizando un mejor rendimiento en la empresa.

Bibliografía

- Amaya, J. (2005). *Planeacion y estrategia: gerencia y software para el control de los planes*. Colombia.
- Aramayo, O. (2010). *Manual de Planificación Estratégica*. Chile.
- Argueta, J. (2015). *Contabilidad financiera*. México.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Venezuela: Episteme.
- Baja, S. (2015). *Manuales administrativos*. Guatemala: Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.
- Bedoya, C. (2017). *Diseño de un instrumento tipo escala Likert para la descripción de las actitudes hacia la tecnología por parte de los profesores de un colegio público de Bogotá*. Bogotá.
- Buestán, & Castro. (2018). *Necesidades de estrategias de ventas en el crecimiento de los negocios*. Milagro.
- Chica, & Vargas. (2013). *Implementación de procesos de control en el área de crédito y cobranza para incrementar los niveles de liquidez de la empresa Metalmecánica Campos Jr*. Milagro.
- Contabilidad y Finanzas. (2016). *Clasificación financiera del activo*. Colombia.
- Contaduría, U. C. (2016). *Cuentas por cobrar*. Táchira: Emili San Segundo.
- Córdova, V. (2005). *Crédito y Cobranzas*. México: Valle Córdova.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación, fundamentos y metodología*. México: Pearson.
- Fornero, R. (2017). Análisis financiero con información contable. En R. Fornero, *Análisis financiero con información contable* (pág. Cap.1 Pag.1). Cuyo.

- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica de Fred R. David*. México: PEARSON.
- García, A. (2014). *cuentas por cobrar*. Manabí: Diana Marcilla.
- Gitman, & Zutter. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
- Gitman, L. (2003). *Principios de la administracion financiera*. México.
- Guillermo Gomez C, G. (2014). *credito y cobranza* . mexico: pariza.
- HCN. (1999). *Ley de Compañías*. Guayaquil.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Hill, & Gareth. (2009). *Administración estratégica*. México: McGRAW-HILL.
- Jara, H. (2009). *El control en el proceso administrativo*. Colombia: Libro.
- Juretic, J. (2012). Los Tres Niveles de la Estrategia. *Diario Concepción*, 25.
- López, & Fachelli. (2015). *Metodologia de la investigacion social*. Barcelona.
- Mercado, H., & Mercado, L. (2010). *Necesidad de una revolucion educativa en México*. México.
- Morales Arturo. (2014). *Crédito y cobranza*. Mexico: patria.
- Morales, J., & Morales, A. (2014). *Crédito y cobranza*. México: PATRIA.
- Muñoz, J. (2008). *Contabilidad Financiera*. España.
- NIC 1. (2009). *ESTADOS FINANCIEROS* . MEXICO : LIBRO .
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rivera, & Moctezuma. (2015). *Administración estratégica*. México.
- Robles, R. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Ruiz. (2007). *El Método científico y sus etapas*. México: RUIZ.
- Sacristán, K. (2014). *Estrategias administrativas para mejorar el comportamiento organizacional*. Colombia.

- Salas, & Mora. (2017). *Estrategia para mejorar el rendimiento de las cobranzas en Hanzely S.A. Guayaquil.*
- Sánchez. (2011). *Desarrollo de un plan estratégico para recuperar la cartera vencida de clientes de la empresa Producurtimarc. Ambato.*
- Scott, A. (1998). *Planeación estratégica.* Reino Unido: Edinburgh Business School.
- Thompson et al. (2012). *Administración estratégica.* México: McGraw-Hill.
- Thompson Gamble Peteraf Strickland. (2012). *Administración Estratégica.* México: McGraw-Hill.
- Universidad naval. (2005). *Metodología de la investigación.* México.
- Urbano, E. (2017). *Estrategias implementadas por las empresas de prestación de servicios petroleros en las fases de: exploración, explotación y producción domiciliadas en la ciudad de Quito, para hacer frente la disminución del precio del petróleo. Quito.*
- Valencia, R. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos.* México: Cengage Learning.
- Vallado. (2016). *Administración financiera de las cuentas por cobrar.* México.
- Vera, G. (2016). *Estrategia organizacional para optimizar la gestión del gobierno autónomo descentralizado de la parroquia de Guare. Babahoyo.*

Anexos



Universidad de Guayaquil
Facultad de Ciencias Administrativas
Escuela de Contaduría Pública Autorizada
Encuesta Dirigida al Personal de la empresa ARANZA S.A



Objetivo: el presente cuestionario será elaborado con la finalidad de evaluar el Departamento de Cobranzas de la empresa ARANZA S.A. para mejorar las funciones a fin de proponer Estrategias de Control en el área de crédito y cobro.

Instrucciones: Marque con una (x) en la alternativa que usted considere adecuada, conforme la escala propuesta

1. ¿Los estados financieros son elaborados bajo los parámetros de las NIC?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

2. ¿La empresa cuenta con información actualizada de los clientes que garantice el manejo de los datos dentro del departamento?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

3. ¿La empresa cuenta con alguna forma de control en los procesos de crédito y cobro?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

4. ¿El personal de la empresa recibe capacitaciones para mejorar su actividad dentro del departamento?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	

Muy en desacuerdo	
-------------------	--

5. ¿Existe retrasos en el cobro a clientes?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

6. ¿Con anterioridad se ha implementado en la empresa el uso de un manual en el área de crédito y cobro?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

7. ¿Considera necesario diseñar estrategias de control en el área de crédito y cobro para optimizar adecuadamente las funciones?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

8. ¿Cree necesario que la empresa establezca políticas para el proceso de crédito y cobro?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

9. Si se elabora manuales para el área de crédito y cobro ¿Cree usted que mejoraría el manejo de crédito y cobro?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	

Muy en desacuerdo	
-------------------	--