



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**Campus Arturo Ruíz Mora**

**Santo Domingo**

**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

**Carrera de Finanzas y Auditoría, CPA**

**Tesis de Grado previo a la obtención del título de  
INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA OTORGACIÓN DE CRÉDITO Y  
RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA EMPRESA COPYTEC**

**Estudiante:**

**ALDAZ MATUTE OSCAR ALEXANDER**

**Director de Tesis  
ING. TYRONE PAZ A.**

**Santo Domingo – Ecuador**

**Abril, 2011**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA OTORGACIÓN DE CRÉDITO Y  
RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA EMPRESA COPYTEC**

**Ing. Tyrone Paz**  
**DIRECTOR DE TESIS**

\_\_\_\_\_

**APROBADO**

**Ing. Patricio Analuisa MBA.**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

\_\_\_\_\_

**Econ. Oscar Morales**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

\_\_\_\_\_

**Ing. Jaime Merizalde**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

\_\_\_\_\_

Santo Domingo ..... de.....del 2011.

Nombre: Aldaz Matute Oscar Alexander

Institución: Universidad Tecnológica Equinoccial

Título de Tesis: Manual de procedimientos para la otorgación de crédito  
y recuperación de cartera en la empresa Copytec

Fecha: Abril, 2011

El contenido del presente trabajo es de exclusiva responsabilidad de su autor.

---

Aldaz Matute Oscar Alexander

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**Campus Arturo Ruíz Mora**

**Santo Domingo**

**INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS**

Santo Domingo,.....del 2011

Ing.

Katuska Rosero

**DIRECTORA ACADÉMICA**

Presente

De mis consideraciones:

Por medio del presente tengo a bien informar a Ud. Que la tesis bajo el tema: “**Manual de Procedimientos para la otorgación de crédito y recuperación de cartera en la Empresa Copytec**” del Sr. Oscar Alexander Aldaz Matute, ha sido realizada bajo mi supervisión y dirección, la misma que al haber culminado se encuentra en condiciones de ser defendida cuando Ud. Lo señale.

Me permito informar para los fines pertinentes.

Atentamente

Ing. Tyrone Paz Azanza

**DIRECTOR DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

A mi madre Inés Matute, por ser el pilar fundamental en mi vida, al ser un ejemplo de perseverancia y progreso, para conseguir todas las metas propuestas.

A toda mi familia, por todos sus consejos que me ayudaron a no decaer en la lucha por lograr un objetivo más en mi vida.

Al Ing. Tyrone Paz, mi director de tesis, por ayudarme en la conclusión de la misma y a todos los docentes de la universidad, que tuvieron la gentileza de aportar con sus conocimientos.

Oscar Alexander Aldaz Matute

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitir culminar con este propósito, que representa uno de los mayores logros hasta ahora en mi vida personal, como profesional.

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional, ya que fueron quienes me llenaron de valor para seguir avanzando hasta el final y no rendirme.

Agradezco a todos los maestros que aportaron con sus conocimientos para el desarrollo y culminación de esta tesis

A todos gracias por estar a mi lado

Oscar Alexander Aldaz Matute

## INDICE DE CONTENIDOS

Portada	I
Hoja de sustentación y aprobación de los integrantes del tribunal	II
Hoja de responsabilidad del autor	III
Informe de aprobación del director de tesis	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice de contenidos	VII
Índice de cuadros	VII
Índice de gráficos	VIII
Índice de anexos	VIII
Índice Capítulo I	IX
Índice Capítulo II	X
Índice Capítulo III	XIII
Índice Capítulo IV	XIV
Índice Capítulo V	XVI
Resumen Ejecutivo	XVII

## INDICE DE CUADROS

	<b>Págs.</b>
Cuadro N°. 1 Circular tasas de interés diciembre 2010	75-77
Cuadro N°. 2 Detalle de cartera vencida por antigüedad de saldos	103
Cuadros	
N°. 3 al 15 Encuesta al personal de la empresa	110 - 122
Cuadro N° 16 Resumen de la política de crédito eficaz para la empresa Copytec	150
Cuadro N° 17 Modelo de Calificación de Crédito	151
Cuadro N° 18 Tasa máxima de descuento para los clientes de Copytec	153
Cuadro N° 19 Flujograma de procedimientos de crédito	157
Cuadro N° 20 Modelo Base de datos de clientes	163
Cuadro N° 21 Modelo control de facturas y pagos de clientes	164
Cuadro N° 22 Modelo cuadro de antigüedad de saldos	164
Cuadro N° 23 Flujograma de procedimientos de cobranza	166

Cuadro N° 24	Administración y procesamiento de órdenes de cobro	167
Cuadro N° 25	Gestión de cuentas por cobrar	168
Cuadro N° 26	Procesamiento de entradas de efectivo	169
Cuadro N° 27	Estado de Situación Financiera de los años 2008 y 2009	170
Cuadro N° 28	Estado de Pérdidas y Ganancias de los años 2008 y 2009	171
Cuadro N° 29	Análisis de la variación relativa de los Estados Financieros	172
Cuadro N° 30	Rotación de cuentas por cobrar	174
Cuadro N° 31	Razón corriente	175
Cuadro N° 32	Índice de solvencia	176
Cuadro N° 33	Índice de deudas en relación al capital	176
Cuadro N° 34	Ingresos netos vs Deudas	177
Cuadro N° 35	Rendimiento sobre los ingresos	177
Cuadro N° 36	Resultado neto del capital contable	178
Cuadro N° 37	Rendimiento sobre la inversión	178

### **INDICE DE GRÁFICOS**

	<b>Págs.</b>	
Gráfico N°. 1	Características de la Administración	20
Gráfico N°. 2	Proceso administrativo	22
Gráfico N°. 3	Logotipo de la empresa	92
Gráfico N°. 4	Mapa de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas	94
Gráfico N°. 5	Mapa de ubicación geográfica de Copytec	96
Gráfico N°. 6	Detalle de cartera vencida por antigüedad de saldos	103
Gráficos		
N°. 7 al 19	Encuesta al personal de la empresa	110 – 122
Gráfico N°. 20	Organigrama estructural Copytec	128
Gráfico N°. 21	Análisis de cuentas por cobrar valor absoluto y relativo	165

### **INDICE DE ANEXOS**

	<b>Págs.</b>	
Anexo N°. 1	Entrevista dirigida a los gerentes de la empresa	185
Anexo N°. 2	Encuesta a los empleados de la empresa	187
Anexo N°. 3	Modelo de solicitud de crédito	189



# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

		<b>Págs.</b>
1. 1	Problema científico	1
1.1.2	Planteamiento del problema	1
1.1.2.1	Diagnóstico de la situación actual	1
1.1.2.2	Pronóstico	2
1.1.2.3	Control del pronóstico	2
1.1.2.4	Formulación	3
1.1.2.5	Sistematización	3
1.1.3	Tema	4
1.1.3.1	Justificación	4
1.1.3.1.1	Impacto teórico	4
1.1.3.1.2	Impacto práctico	4
1.1.3.1.3	Impacto metodológico	5
1.1.3.1.4	Impacto económico	5
1.1.4	Factibilidad	5
1.1.5	Objetivos	6
1.1.5.1	Objetivo general	6
1.1.5.2	Objetivos específicos	6
1.1.6	Marco referencial	6
1.1.6.1	Marco teórico	6
1.1.6.2	Marco conceptual	8
1.1.7	Hipótesis o idea a defender	11
1.1.8	Variables	11
1.2	Metodología	12
1.2.1	Tipo y nivel de investigación	12
1.2.2	Métodos de investigación	13
1.2.3	Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación	14
1.2.4	Organización, tratamiento de la investigación	15
1.3	Población de estudio	15
1.3.1	Muestra, tipo, cálculo y tamaño de la muestra	15

1.3.2	Organización, tratamiento de la información recopilada	16
-------	--	----

## CAPITULO II

### MARCO DE REFERENCIA

		<b>Págs.</b>
2.1	Administración	17
2.1.1	Concepto	17
2.1.2	Importancia de la administración	19
2.1.3	Características de la administración	20
2.1.3.1	Universidad	20
2.1.3.2	Especificidad	20
2.1.3.3	Unidad temporal	21
2.1.3.4	Unidad jerárquica	21
2.2	Proceso Administrativo	21
2.2.1	Etapas del proceso administrativo	23
2.2.1.1	Planeación	23
2.2.1.1.1	Importancia de la planeación	23
2.2.1.1.2	Tipos de planes	24
2.2.1.1.2.1	Planeación estratégica	25
2.2.1.1.3	Determinación de los objetivos	26
2.2.1.1.4	Elaboración de la planeación estratégica	27
2.2.1.2	Organización	28
2.2.1.2.1	Integración	28
2.2.1.3	Dirección	30
2.2.1.4	Control	32
2.2.1.4.1	Pasos del control	33
2.2.1.4.2	Establecimiento de normas y métodos para medir resultados	33
2.2.1.4.3	Medir los resultados	33
2.2.1.4.4	Determinar si los resultados corresponden a los parámetros	33
2.2.1.4.5	Tomar medidas correctivas	33
2.2.1.4.6	Importancia del control	34
2.2.1.4.7	Principios de control	34

2.2.1.4.7.1	Equilibrio	34
2.2.1.4.7.2	Oportunidad	34
2.2.1.4.7.3	Objetos	34
2.2.1.4.7.4	Desviaciones	34
2.2.1.4.7.5	Costeabilidad	35
2.2.1.4.7.6	Excepción	35
2.2.1.4.8	Fases	35
2.2.1.4.9	Actividades importancia del control	36
2.2.1.4.10	Informes contables	38
2.2.1.4.11	Control de pérdidas y ganancias	40
2.2.1.4.12	Desventajas	40
2.3	Sistemas contables	40
2.3.1	Concepto	40
2.3.1.2	Estructura de un sistema contable	41
2.3.1.3	Contabilidad	42
2.3.1.3.1	Concepto	43
2.3.1.3.2	Objetivos	44
2.3.1.3.3	Características	45
2.4	La empresa	46
2.4.1	Clasificación de las empresas	46
2.4.2	Origen del capital de una empresa	48
2.4.3	Magnitud de la empresa	48
2.4.4	La empresa como un sistema	48
2.4.5	Misión, Visión y valores de la empresa	49
2.4.5.1	Misión	49
2.4.5.2	Visión	49
2.4.5.3	Valores	50
2.5	Organigrama	50
2.5.1	Finalidad del organigrama	51
2.5.2	Tipos de organigrama	51
2.6	Jerarquización y departamentalización	52
2.6.1	Jerarquización	52
2.6.1.1	Tipos de estructuras organizacionales	52

2.6.2	Departamentalización	54
2.6.2.1	Secuencia de la departamentalización	54
2.7	Relación y comunicación entre los departamentos	55
2.7.1	Métodos de comunicación	55
2.8	Manuales	56
2.8.1	Tipos de manuales	56
2.8.2	Manuales de procedimientos	57
2.8.2.1	Uso y beneficio del manual de procedimiento	57
2.8.3	Diseño del proyecto del manual de procedimiento	58
2.9	Estructura organizacional	58
2.9.1	Administrador	59
2.10	Cartera vencida	60
2.10.1	Concepto	60
2.10.2	Tipos	61
2.10.3	Métodos y técnicas de recuperación de cartera	61
2.10.4	Gestión de cobranzas	63
2.10.4.1	Estrategia en gestión de cobranzas	64
2.10.5	Mora temprana	66
2.10.6	Mora tardía	67
2.10.7	Mora residual	67
2.11	Interés	68
2.11.1	Tasa de interés (Conceptos generales y particulares)	68
2.11.1.1	La tasa de interés y su variedad de beneficios	68
2.11.2	Tipos de tasas de interés	70
2.11.2.1	Interés simple	70
2.11.2.2	Diferencias entre interés simple o interés compuesto	71
2.11.2.3	Fórmula del interés simple	72
2.11.2.4	Fórmula del interés compuesto	72
2.11.2.5	Tasas de interés (variaciones)	73
2.11.2.6	¿Qué ocurre cuando las tasas suben?	73
2.12	Tasas de interés activas periodo diciembre 2010	74
2.13	Crédito comercial	77
2.13.1	Importancia	77

2.13.2	Formas de utilización	78
2.14	Crédito bancario	79
2.14.1	Importancia	79
2.14.2	Formas de utilización	80
2.15	Línea de crédito	81
2.15.1	Importancia	81
2.15.2	Formas de utilización	82
2.16	Papeles comerciales	82
2.16.1	Importancia	83
2.16.2	Formas de utilización	83
2.17	Financiamiento por medio de las cuentas por cobrar	84
2.17.1	Importancia	84
2.17.2	Formas de utilización	85
2.18	Financiamiento por medio de los inventarios	86
2.18.1	Importancia	86
2.18.2	Formas de utilización	87
2.19	Fuentes y formas de financiamiento a largo plazo	87
2.19.1	Hipoteca	87
2.19.1.1	Importancia	88
2.19.1.2	Formas de utilización	88

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA**

	<b>Págs.</b>	
3.1	Descripción de la empresa Copytec	90
3.1.1	Antecedentes históricos	90
3.1.2	Fines	91
3.1.3	Logotipo de la empresa Copytec	91
3.1.4	Ubicación Geográfica de la empresa Copytec	92
3.1.4.1	Macrolocalización	92
3.1.4.2	Microlocalización	94
3.1.5	Misión	95

3.1.6	Visión	95
3.2	Diagnóstico FODA de la empresa Copytec	96
3.2.1	Fortalezas	96
3.2.2	Debilidades	96
3.2.3	Oportunidades	97
3.2.4	Amenazas	97
3.2.5	Análisis FODA de factores internos y externos de la empresa Copytec	97
3.3	Organización interna	99
3.3.1	Recursos	99
3.3.1.1	Recurso material	99
3.3.1.2	Recurso humano	100
3.3.1.3	Recurso financiero	100
3.3.1.3.1	Situación financiera	100
3.3.1.3.1.1	Balance general	101
3.3.1.3.1.2	Estado de Resultados	102
3.3.1.3.1.3	Resumen de cartera vencida	102
3.3.2	Estudio de mercado y aplicación de técnicas de investigación	104
3.3.2.1	Objetivos del estudio de mercado	104
3.3.2.2	Determinación del tamaño de la muestra de la población	104
3.4	Formato de las entrevistas y encuestas	105
3.4.1	Tabulación y análisis de las entrevistas y encuestas	105
3.4.1.1	Análisis de entrevista a gerentes	106
3.4.1.2	Análisis de encuestas a todos los empleados de la empresa	110
3.5	Conclusiones de las entrevistas y encuestas	123
3.5.1	Entrevista al gerente general	123
3.5.2	De los empleados	124

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

4.1	Planificación	126
4.1.1	Misión	126

4.1.2.	Visión	126
4.1.3	Valores corporativos	126
4.2	Organigrama	128
4.2.1	Organigrama propuesto para la empresa Copytec	129
4.2.2	Funciones y responsabilidades	130
4.2.2.1	Gerente general	130
4.2.2.2	Área financiera	132
4.2.2.3	Área de talento humano	136
4.2.2.4	Área de ventas o comercial	138
4.2.2.5	Área técnica	142
4.2.2.6	Área de bodega	146
4.3	Manual de procedimientos para el área de Crédito	148
4.3.1	Alcance	148
4.3.2	Dueño del proceso	148
4.3.3	Responsable Operativo	148
4.3.4	Objetivos para el área de crédito	148
4.3.5	Políticas de crédito	149
4.3.6	Calificación del crédito	151
4.3.7	Términos y condiciones del crédito	152
4.3.8	Simbología de Flujogramas	154
4.3.9	Flujo de procedimiento de crédito	157
4.3.10	Envío de documentos de cobro	158
4.4	Manual de procedimientos del área de cobranzas	159
4.4.1	Objetivos para el área de cobranzas	159
4.4.2	Alcance	160
4.4.3	Dueño del proceso	160
4.4.4	Responsable operativo	161
4.4.5	Políticas de cobranza	161
4.4.5.1	Base de datos de clientes	163
4.4.5.2	Facturas y Pagos	164
4.4.5.3	Antigüedad de saldos	164
4.4.6	Simbología de Flujogramas	165
4.4.7	Flujograma de procedimientos de cobranza	166

4.4.8	Resumen de objetivos y actividades de control de la cuenta por cobrar	167
4.5	Propuesta de Análisis horizontal de los Estados Financieros de la Empresa Copytec	170
4.5.1	Análisis de las cuentas del Estado de Situación Financiera 2008-2009	172
4.5.2	Análisis financiero a través de porcentajes y razones simples de Copytec	173

**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones	172
5.2	Recomendaciones	173
	Bibliografía	174
	Anexos	176



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación se desarrolló de acuerdo a las necesidades de la empresa Copytec; cuyo propósito es la venta de equipos de copiado, en el cual se utilizó literaturas, experiencia aprendida en la etapa estudiantil, criterios personales y extractos de páginas de internet y libros. Su fundamento es la aplicación del procedimiento para mejorar la administración financiera de la empresa y recuperación de cartera, cuyo tema es: “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA OTORGACIÓN DE CRÉDITO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA EMPRESA COPYTEC”, la aplicación del manual de procedimiento permitirá ampliar la capacidad de crédito y de la misma manera recuperar de forma rápida la cartera de créditos de la empresa. También dará un mejor desempeño en la administración y satisfacción a los clientes; lo que significa un adelanto empresarial y económico de la misma, aparte de lograr mayor posicionamiento en el mercado utilizando estrategias adecuadas para seguir en competitividad.

Este procedimiento permite implementar y definir políticas de gestión de forma paramétrica y disponer de herramientas de análisis estadístico y de comparación que permiten contar con una muy buena base de información para la toma de decisiones y de gestión, el uso apropiado de estas facilidades apoyará a mejorar la productividad y optimizar los procesos propios del área de cobranza.

El objetivo principal de este módulo es la administración del proceso de cobranza de la cartera de la empresa con el uso efectivo de herramientas y facilidades propias del sistema.

La información recopilada permitió establecer la situación actual de la empresa y su diagnóstico se lo realizó previo estudio de mercado, además se pudo determinar las circunstancias y el estado del problema; de esta manera se propone aplicar el manual de procedimiento, el cual ha sido desarrollado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Problema científico

Causa: Inexistencia de un Manual de procedimientos de manejo de la cartera, relacionado con la otorgación de créditos y recuperación de cartera.

Efecto: Falta de recuperación de la cartera y problemas de liquidez en las operaciones de la empresa.

¿La elaboración de un Manual de procedimientos para la otorgación de créditos y recuperación de cartera ayudará a mejorar el servicio en la empresa Copytec?

### 1.1.2 Planteamiento del problema

#### 1.1.2.1 Diagnóstico de la situación actual

COPYTEC dedicada a la venta de equipos de fotocopiado, se establece en la ciudad de Santo Domingo, debido al crecimiento poblacional y por la necesidad de las personas y empresas de encontrar una empresa de venta de equipos de fotocopiado que cumpla con ciertos requerimientos como servicio técnico de calidad, con ética profesional, que tenga stock de repuestos y suministros.

Al ser una empresa ya con algunos años participando en el mercado local, tiene un posicionamiento bastante bueno, en relación a otras empresas dedicadas a esta actividad; por tanto COPYTEC posee un gran número de clientes a los cuales se proceden a otorgar ventas a crédito, sin el estudio adecuado del crédito a otorgarse y por tanto se corre el riesgo de que esta deuda con la empresa pase a formar parte de la cartera vencida de la misma.

Para la otorgación de ventas a crédito es necesario establecer un manual de procedimientos, normas, políticas para poder disminuir el riesgo de atraso en los pagos por parte de los clientes, por medio del correcto análisis de los mismos; además al momento que una venta a crédito pasa a formar parte de la cartera vencida, no se tiene establecido procedimientos, normas, etc. a seguir para realizar la recuperación de la misma.

### **1.1.2.2 Pronóstico**

La mayoría de las empresas tienen como objetivo principal las ventas y las políticas comerciales están dirigidas a aumentar constantemente la cifra de negocio de las compañías. Por desgracia este objetivo se convierte en el único norte de muchas compañías que destinan ingentes esfuerzos a conseguir vender cada vez más pero se descuidan aspectos tan importantes como la rentabilidad de las ventas y los riesgos que suponen los créditos.

Si no se cuenta con procedimientos y políticas eficientes que ayuden a controlar la otorgación de créditos y recuperación de la cartera, no podremos prevenir acontecimientos futuros que podrían llegar a generar pérdidas significativas, consecuencia del desconocimiento en el manejo de la cartera en la empresa; ya que no se podría recuperar la cartera vencida.

La empresa podría tener problemas relacionados con liquidez, ya que en varias ocasiones no contará o no dispondrá de los recursos de una manera inmediata; además de tener inconvenientes con la rentabilidad, ya que la cartera vencida en sí no representa dinero inmediato; además de estarse generando un costo de oportunidad ya que la empresa no puede hacer generar rentabilidad a este dinero (cartera vencida).

### **1.1.2.3 Control del pronóstico**

Un manual de procedimientos para la otorgación de créditos y recuperación de cartera elaborado, aplicado y ejecutado de correcta manera no solo ayudará a prevenir posibles inconvenientes en el manejo de la cartera, sino también nos servirá como una guía que nos ayudará a identificar y salvaguardar los recursos, y por consiguiente mejorar la situación económica de la empresa con relación a la rentabilidad.

Contar con un manual bien elaborado es sinónimo de tener una buena administración, ya que este contendrá políticas, normas y procedimientos oportunos para el correcto manejo de la cartera, en cualquier situación a futuro que se podría presentar en la empresa. Además nos permitiría conocer cuál es la situación real de la empresa en cuanto a dinero por ventas.

#### **1.1.2.4 Formulación**

La elaboración de un Manual de procedimientos para la otorgación de créditos y recuperación de cartera para lograr una mejor eficiencia administrativa y financiera.

#### **1.1.2.5 Sistematización**

¿Se están aplicando los procedimientos establecidos para la otorgación y recuperación de crédito?

¿Es adecuado aplicar controles al manejo de la cartera?

¿Son importantes las revisiones periódicas de la cartera de la empresa?

¿Las políticas y procedimientos sobre el manejo de cartera son adecuadas?

¿Qué es diagnóstico?

¿Qué son políticas o normas de cartera?

¿Qué es control interno?

¿Qué son controles periódicos?

### **1.1.3 Tema**

Manual de procedimientos para la otorgación de crédito y recuperación de cartera en la empresa Copytec.

#### **1.1.3.1 Justificación**

##### **1.1.3.1.1 Impacto teórico**

Se basará en conceptos, normas y principios del campo financiero y contable, que son un sustento indispensable y confiable, al momento de aplicar los procedimientos planteados en el Manual de procedimientos para la otorgación de créditos y recuperación de cartera, los mismos que ayudarán a dar confiabilidad al proyecto. Donde se tendrá una herramienta de apoyo para mejorar el manejo de la cartera.

Ya que se detallará cada uno de los procedimientos que se aplicarán para conseguir un eficiente y correcto manejo de la cartera; ayudará directamente a resolver cualquier interrogante que se presente en el transcurso de su aplicación dentro del negocio.

##### **1.1.3.1.2 Impacto práctico**

La correcta elaboración de un manual para el manejo de la cartera y la aplicación adecuada del mismo, permitirá que la empresa COPYTEC, reorganicen sus actividades dentro de esta función, por tanto logre mejorar la eficiencia y eficacia al momento de otorgar créditos y recuperara su cartera.

Lo que se pretende es diseñar procedimientos a seguir que permitan mejorar la situación de la empresa en relación a elevar la rentabilidad de la misma, ofreciendo una guía que en el transcurso de su aplicación sea dinámica.

##### **1.1.3.1.3 Impacto metodológico**

Estará sustentada en conocimientos prácticos que hemos desarrollado durante el transcurso de nuestra carrera, nos permitirán obtener una información exacta sobre cuáles son las falencias que tienen la empresa COPYTEC al momento del manejo de la cartera, y mejorar la eficiencia y la eficacia administrativa y financiera, de tal forma que se obtenga una mayor rentabilidad.

#### **1.1.3.1.4 Impacto económico**

Al aplicar los procedimientos más adecuados en lo correspondiente al manejo de la cartera, además de mejorar la operatividad en esa área de la institución, también se verán beneficios para la misma como son: la optimización de los recursos, generar rentabilidad, la cual es una de las razones más importantes.

Rentabilidad se logra al optimizar los recursos y por ende tener mayores ingresos que beneficien a la empresa COPYTEC en Santo Domingo,

#### **1.1.4 Factibilidad**

La presente investigación será financiada por el autor de la misma, con el apoyo de familiares quienes aportarán con la parte económica es decir gastos a incurrir en el transcurso de la misma. La investigación se la realizará en base a toda la información recopilada durante visitas a la empresa, ya que se cuenta con la cooperación y autorización de los máximos responsables de la empresa para que se nos proporcione la información; por parte de los funcionarios de la empresa que va hacer objeto de estudio; por otro lado, ésta también se realizará en base a textos especializados, internet, los cuales serán de gran ayuda.

## **1.1.5 Objetivos**

### **1.1.5.1 Objetivo General**

Diseñar un manual de procedimientos para el manejo de la cartera, relacionado a la otorgación de créditos y recuperación de cartera vencida en la empresa COPYTEC, que permita prestar un mejor servicio a través de la implementación de estrategias y métodos apropiados para optimizar la recaudación.

### **1.1.5.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la existencia de normas o procedimientos para el manejo de cartera dentro de la empresa
- Diagnosticar la situación de la cartera, realizar un análisis FODA
- Realizar un análisis de los procedimientos actuales, al momento de la otorgación de créditos y recuperación de los mismos.
- Investigar alternativas de procedimientos para otorgar créditos y recuperar cartera, las mismas que contengan estrategias, políticas y normas para evitar que se genere cartera vencida.
- Elaborar el manual para otorgar créditos y recuperar la cartera.
- Proponer a la gerencia de la empresa la aplicación del modelo de otorgación de créditos y recuperación de cartera vencida

## **1.1.6 Marco referencial**

### **1.1.6.1 Marco Teórico**

Para lograr establecer un modelo de otorgación de crédito y recuperación de cartera vencida, el marco teórico se basará en las siguientes teorías:

Las empresas requieren llevar un sistema de contabilidad el cual no es más que pautas, normas, procedimientos, etc. para controlar las operaciones y suministrar información financiera de una empresa, por medio de la organización, clasificación y cuantificación de las informaciones administrativas y financieras que se suministre.

Para que un sistema de contabilidad funcione eficientemente es preciso que su estructura configuración cumpla con los objetivos trazados. Esta red de procedimientos debe estar tan íntimamente ligada que integre de tal manera el esquema general de la empresa que pueda ser posible realizar cualquier actividad importante de la misma

***“Sistema de contabilidad es una estructura organizada mediante la cual se recogen las informaciones de una empresa como resultado de sus operaciones, valiéndose de recursos como, reportes, libros, etc. y que presentándose a la gerencia le permitirán a la misma tomar decisiones financieras”<sup>1</sup>***

Otro de los factores que mayor incidencia se presenta en el área de contabilidad son los problemas relacionados con los cobros, los mismos que en varias ocasiones so son efectivizados a tiempo, situación que afecta directamente a las empresas ya que genera iliquidez.

***“Liquidez es la capacidad que tiene una empresa de cumplir sus obligaciones de corto plazo. Para un activo individual, es la facilidad con la que dicho activo puede venderse a un precio razonable”.<sup>2</sup>***

En definitiva la cartera vencida no sólo afecta generando iliquidez en las organizaciones, sino también en la imposibilidad de realizar las actividades de forma normal ya que tiene un efecto directo en el estudio de resultado al producir un déficit tal vez no de forma contable, sino mas bien en la posibilidad de contar con los ingresos previstos, es claro que no toda la cartera se encuentra vencida, sin embargo los ingresos receptados no logran sustentar los egresos o gastos que se deben realizar para el mejoramiento y correcto

---

<sup>1</sup> Aguirre Juan(1997), Auditoría III

<sup>2</sup> Gamboa Ramiro(1991) Curso básico de administración de Empresas(Finanzas)



desarrollo de la organización, creando conflictos a nivel de liquidez expresada en el estado de resultados.

*“Estado de Resultados es un registro contable de una empresa correspondiente a un período de tiempo especificado (generalmente un año) que muestra las ventas o ingresos obtenidos durante ese período; todos los costos que pueden atribuirse propiamente a los bienes vendidos y el beneficio (utilidad neta) que queda después de deducir dichos costos”*<sup>3</sup>

*“En un sentido más general y más apegado a la etimología de la palabra, crédito deriva de la palabra creer, comercialmente entonces digamos que crédito significaría el compromiso de pago que adquiere una persona o una institución sobre la base de la opinión que se tiene de ellos en cuanto a que cumplirán puntualmente sus compromisos económicos”*<sup>4</sup>

*“Cuentas por cobrar; el término cuentas por cobrar indica particularmente, las cuentas de clientes abiertas en libros y bien puede limitarse su significado a este tipo de cuentas. En la práctica, sin embargo, se designan así toda clase de créditos, depósitos, anticipos, etc., que no estén representados por pagarés u otra clase de instrumentos formales.”*<sup>5</sup>

La naturaleza de las cuentas de clientes varía según el negocio de que se trate. El caso más típico en las empresas mercantiles y manufactureras, es el cargo en libros que procede de la venta de mercancías a crédito

### **1.1.6.2 Marco conceptual**

**Crédito** (cuentas por cobrar) significaría el compromiso de pago que adquiere una persona o una institución

---

<sup>3</sup> Samuelson Paul, Nordhaus William, Economía

<sup>4</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>5</sup> W.A. Paton, Manual del Contador tomo I

**El análisis de créditos.-** se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del analista de crédito sin embargo es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de crédito, y complementarla con una buena experiencia y un buen criterio, así mismo es necesario contar con la información necesaria y suficiente que nos permita minimizar el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta.

**Política de gestión de riesgo de crédito.** Estas políticas deben responder a la complejidad y al volumen de las operaciones que caracterizan a su modelo de negocios y al perfil de riesgo que está asumiendo, de manera que se logre una adecuada relación entre riesgo y rentabilidad. Asimismo, las políticas deben estar diseñadas en concordancia con la misión, visión y estrategia de negocios.

**Cartera.-** Existencia de documentos comerciales en poder de una empresa.

**Control.-** Se emplea como sinónimo de comprobación, verificación, supervisión, dirección, vigilancia e intervención. Se define como el proceso de vigilar las actividades para asegurar de que están cumpliendo como fueron planificadas y poder corregir cualquier desviación significativa.

**Cuentas por cobrar.-** Créditos a favor de la empresa

**Estrategia.-** determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

**Incobrables.-** Cuenta de cobro difícil o problemático.

**Mora.-** atraso en el pago de una obligación.

**Revisión.-** Verificación de cuentas que se practica mediante los procedimientos de auditoría.

**Liquidez.-** Estado de la posición de efectivo de una entidad y capacidad de cumplir con sus obligaciones inmediatas en su vencimiento. Capacidad de dinero a ser utilizado para efectuar pagos, de transferirse mediante un simple endoso y de ser aceptado como dinero.

**Rentabilidad.-** Es la relación generalmente expresada en porcentaje, que se establece entre el rendimiento económico que proporciona una determinada operación y lo que se ha invertido en ella. Es el resultado de la operación en determinado tiempo.

**Indicador Financiero.-** Índice en cifras o porcentajes de comparaciones entre sectores, grupos, cuentas, subcuentas, cuyo objetivo es medir la situación financiera o de resultados a una fecha o periodo determinado. También son llamados como relaciones financieras.

**Políticas.-** Son procedimientos a seguir para el correcto funcionamiento de la empresa

**Contabilidad.-** Es el arte de registrar, clasificar, resumir, de manera significativa y en términos monetarios, transacciones que son parte al menos, de carácter financiero, así como interpretar los datos resultados obtenidos.

**Eficacia.-** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

**Eficiencia.-** Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

### 1.1.7 Hipótesis o idea a defender

El manual de procedimientos para la otorgación de créditos y recuperación de la cartera, permitirá reducir la cartera vencida y por tanto alcanzar mayores niveles de liquidez y rentabilidad en la empresa COPYTEC.

### 1.1.8 Variables

#### Independientes

Manual de procedimientos para el manejo de cartera

#### Dependientes

Nombre de la variable	UND.	Método Técnicas de medición	Tiempo de medición
Disminución de cartera vencida	Porcentaje	Fichas: Alta Media Baja	Final de cada periodo  Mensual, semestral
Rentabilidad	Porcentaje	Fichas: Alta Media Deficiente	Final de cada periodo  Mensual, semestral
Liquidez	Porcentaje	Alta Media Baja	Final de cada periodo

Mayor rotación de ctas por cobrar	Veces	Alta Media baja	Final de cada periodo Mensual, semestral
-----------------------------------	-------	-----------------------	--

## 1.2 Metodología

### 1.2.1 Tipo y nivel de investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una **investigación aplicada**, en razón que se utilizaron conocimientos de las Ciencias Contables Financieras, a fin de aplicarlas en el proceso de mejoramiento del manejo de la cartera.

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación reúne por su nivel las características de un estudio:

**Investigación Exploratoria:** Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.

Con toda la información a recolectarse, se va a tener una visión de la situación de la empresa, por tanto vamos a tener un conocimiento de esta.

Se va a realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa tanto en el campo administrativo como financiero.

**Investigación Descriptiva:** Según la teoría de investigación el fenómeno, individuo o grupo, establece su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

De tal manera que se realice una descripción tanto del problema de estudio como de la empresa en cuestión.

**Explicativa.** Para detallar de forma ordenada durante la investigación los resultados que se vayan obteniendo, explicando sus causas y describiendo los efectos que producen tanto a nivel administrativo, a nivel operativo y las mejoras que esta requiere.

**Correlacional.** Se produce por la correlación entre las variables en estudio, lo que contribuye en la investigación causa efecto y en base a lo cual se elaborarán las conclusiones.

### **1.2.2 Métodos de investigación**

#### **Método Inductivo**

Se realizará la revisión de los libros contables y del control operativo administrativo del personal que labora en el departamento relacionado con la otorgación de créditos y la recuperación de la cartea vencida.

#### **Método Deductivo**

A través de éste método se van a analizar los problemas generales del no cumplimiento de las obligaciones contraídas por parte de los clientes.

#### **Método de análisis**

Este método se requiere, para dividir el sistema de control en partes, es decir lo administrativo de lo contable.

### **Método de síntesis**

Porque en el marco teórico se procede a sintetizar temas y subtemas referentes al estudio en proceso.

### **Método estadístico**

Para la realización del análisis y tabulación de resultados, se utilizará algunos instrumentos que nos permitirán obtener la mayor información posible que ayude a determinar situación de la cartera de COPYTEC, y por consiguiente mejorar la situación de la misma; se van a realizar entrevistas con el gerente, además de personas que estén relacionadas con el área de ventas, otorgación de créditos y recuperación de los mismos.

#### **1.2.3 Fuentes, Técnicas e instrumentos de investigación**

Se utilizará todas las fuentes de información sean primarias, secundarias o de referencia para realizar un estudio adecuado de la situación de la cartera, como son libros especializados, además de recurrir a la información de internet que puede servir al trabajo que se va a realizar.

Para la recolección de información se utilizará la observación directa, además de revisión de archivos (estados de situación de la empresa), de tal forma que nos permita tener una mayor comprensión de la situación de la empresa.

Entrevistas, foros con las personas encargadas del área de ventas y créditos.

Además, para el procesamiento y análisis de datos, se utilizará cuadros, diagramas, gráficas diversas.

- Encuestas
- Consultas a expertos
- Observación
- Internet

#### **1.2.4 Organización, tratamiento de la investigación**

La investigación comenzará por establecer con funcionarios de la empresa las fechas más adecuadas para realizar las visitas correspondientes para la obtención de toda la información relacionada a la situación actual de la empresa, posteriormente se realizarán las entrevistas con los diferentes funcionarios involucrados en aspecto del manejo de cartera, además de analizar los balances de la empresa y hacernos una idea; después de las entrevistas y correspondiente análisis de información, datos, balances, se procederá a la correspondiente elaboración del manual de procedimientos más adecuado a la situación y características de la empresa que nos ayude a mejorar el manejo de cartera dentro de la empresa COPYTEC.

### **1.3 Población de estudio**

Para la obtención de resultados se realizó la investigación del gerente general y de todos los clientes internos de la empresa.

Esta muestra nos permitió recopilar suficiente información de forma objetiva y explícita para formular las correspondientes soluciones al problema según su diagnóstico.

#### **1.3.1 Muestra, tipo, cálculo y tamaño de la muestra**

Su población es finita ya que se conoce con certeza su tamaño poblacional, se utilizó la fórmula acorde a las necesidades de la investigación, de tal manera que se pueda obtener



una muestra con una confianza del 95% y un error del 5%; la aplicación de las encuestas y entrevistas se la realizó de forma aleatoria de acuerdo al muestreo.

La fórmula que se utilizó para el cálculo de la muestra es la siguiente:

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

n = tamaño de la muestra

Z<sup>2</sup> = referencias estandarizadas dado un nivel de confianza del 95% = 1,96

S<sup>2</sup> = Varianza = (p\*q) = (0,5) (0,5) varianza conservadora

E = Máximo nivel de error del 10%

N = Tamaño de la población

### **1.3.2 Organización, tratamiento de la información recopilada.**

La información recopilada se la establece de acuerdo a las necesidades requeridas para la implementación de la propuesta; por lo tanto la tabulación de resultados se la representó mediante cuadros y gráficas para su respectivo análisis en función de la investigación en general.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **2.1. La Administración**

##### **2.1.1 Concepto**

El surgimiento de la administración como institución esencial distinta y rectora es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay una institución básica nueva o algún nuevo grupo dirigente, ha surgido tan rápido como la administración desde principios de siglo. La administración es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna.

Las personas han hecho planes y perseguido metas por medio de organizaciones y logrado todo tipo de hazañas desde hace miles de años. Sin embargo, la teoría de la administración se suele considerar un fenómeno relativamente reciente que surge con la industrialización de Europa y Estados Unidos en el siglo XXI.

Mediante la administración una empresa ejecuta de manera organizada sus actividades y operaciones, aplicando los principios que le permiten en conjunto tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones que lo lleven a un posicionamiento en los mercados tanto nacionales como internacionales.

La administración es el lograr alcanzar las metas organizacionales de forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos.

La administración no solo se encuentra dentro de las empresas sino también en cada una de las personas que realizan sus actividades diarias, en los hogares en un pequeño negocio, en

donde existe la necesidad de aplicar algún tipo de administración para que todo trabajo prospere.

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización religiosa o civil, un cuerpo de las fuerzas armadas o una empresa. Algunas organizaciones, como el ejército y las grandes corporaciones, tienen una estructura muy formal. Otras como un equipo de baloncesto de barrio, tienen una estructura más informal.

Por esto la administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes, los cuales resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si estas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen.

“La administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc”<sup>6</sup>.

La administración es una de las actividades humanas más importantes, ya que se necesita coordinar los esfuerzos de cada una de las personas, para que de esta manera se logren resultados de mejor calidad, y que ayuda a crecer a las empresas de manera más rápida.

---

<sup>6</sup> James Stonner: Administración, sexta edición, pag 7

### **2.1.2. Importancia de la Administración**

La importancia de la administración se ve en que esta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de su elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Una adecuada administración eleve la productividad.

*“Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración.”<sup>7</sup>*

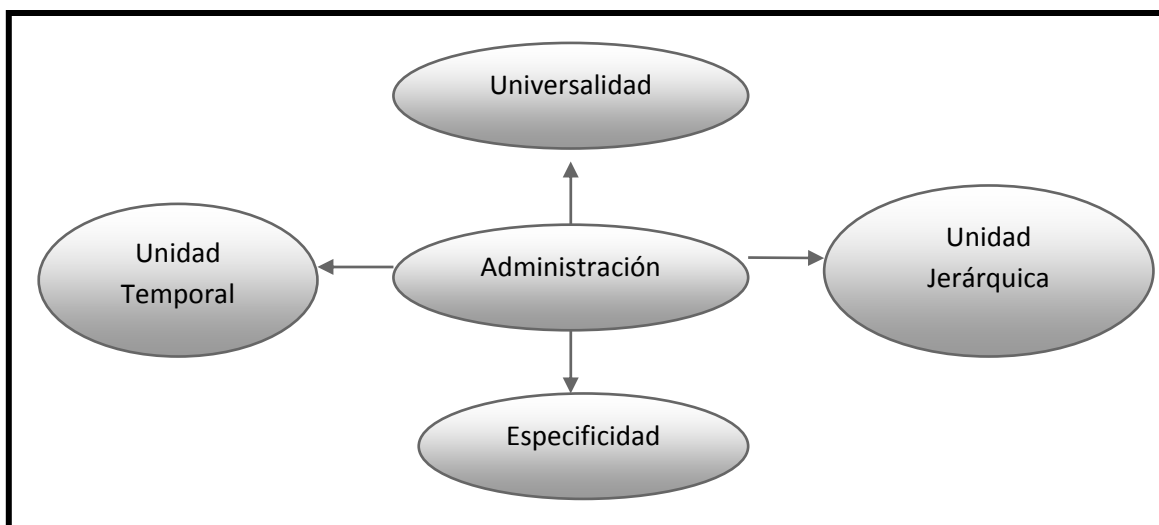
La administración se da donde quiera que exista una organización, y para mejorar su eficiencia y su eficacia necesita de una administración adecuada y que esté enfocada a mejorar los procesos existentes.

---

<sup>7</sup> Internet, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

### 2.1.3. Características de la Administración

**Gráfico N° 1**  
**Características de la Administración**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Oscar Aldaz

#### 2.1.3.1 Universalidad

Este fenómeno administrativo está presente donde exista un organismo social, ya que debe existir una excelente coordinación de todos los medios involucrados. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en la empresa, en una sociedad religiosa, existiendo en cada una de ellas variantes específicas que las diferencian.

#### 2.1.3.2 Especificidad

El tema administrativo es específico y se basa el mejoramiento estructural de la organización para obtener resultados que vayan enfocados al crecimiento constante.

### **2.1.3.3. Unidad Temporal**

En todo momento de la vida de la empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos, es decir; que al hacer planes no por eso se deja de mandar, controlar u organizar.

### **2.1.3.4. Unidad Jerárquica**

Una empresa forma un solo cuerpo administrativo desde el gerente hasta el guardia, pero así mismo dentro de cada departamento o área existen personas que supervisan a un grupo de empleados a su cargo.

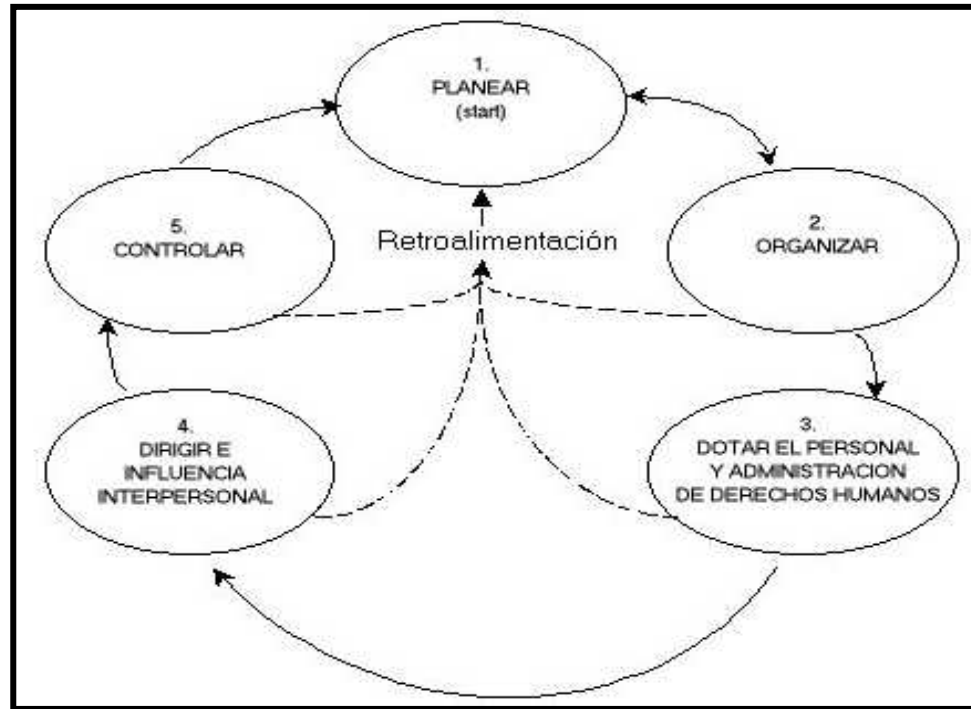
## **2.2 Proceso Administrativo**

El proceso de obtención y organización de recursos y cumplimiento de metas por medio de otras personas, es decir, la administración, es dinámica y no estática. No es fácil luchar por administrar por cuanto el entorno es siempre cambiante, la gente, tecnología y reglas del mercado. Este proceso evoluciona cada que se presentan nuevas teorías o se prueban otras prácticas. Si las teorías tienen méritos y las prácticas son exitosas, se difunde su aplicación y se implanta a la empresa.

Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de planeación, organización, dirección, integración y control. Es inobjetable la importancia que reviste para la recuperación de la economía el correcto accionar de estos componentes para optimizar los recursos materiales, financieros y humanos.

El proceso administrativo son las diferentes pautas que deben seguir para que las funciones administrativas puedan darse de una forma ordenada y eficiente.

**Gráfico N° 2**  
**Proceso Administrativo**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz

El proceso administrativo es el núcleo de la administración de empresas como disciplina de estudio, está presente en gran parte de las definiciones que podemos encontrar sobre ella.

Desde finales del siglo XXI se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. *“Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.”*<sup>8</sup>

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus

<sup>8</sup> Daft, Richard: Administración, sexta edición, pag 27

aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

## **2.2.1. Etapas del Proceso Administrativo**

### **2.2.1.1 Planeación**

Comprende escoger las tareas que deben ejecutarse para alcanzar los logros de la organización, indicar de que forma y cuando se deben ejecutar. Las actividades de planeación se enfocan en el alcance de las metas, esto por medio de planes que los gerentes deben hacer cumplir para alcanzar el éxito.

La planeación también contempla en gran medida, la innovación administrativa que enlaza el punto en el que se encuentra la empresa y el deseado.

“La planeación implica la selección de misiones y objetivos, así como de acciones encaminadas a lograrlos; requiere una toma de decisiones, es decir, elegir cursos futuros de acción entre una serie de alternativas. Antes de tomar una decisión, todo lo que hay es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta; no existe un plan real”.<sup>9</sup>

“Es la función más elemental de la administración, implica la selección de misiones y objetivos, así como de acciones para alcanzarlos, requiere toma de decisiones, es decir, la elección entre cursos de acción futuros o alternativas”.<sup>10</sup>

#### **2.2.1.1.1 Importancia de la Planeación**

---

<sup>9</sup> KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz(2002), Elementos de administración, sexta edición, Mc Graw Hill, México, pág. 29

<sup>10</sup> KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz(2002), Elementos de administración, sexta edición, Mc Graw Hill, México, pág. 75.



En las empresas sus directivos no reconocen la importancia que genera al inicio de la misma, sin embargo si se persigue el éxito se debe aplicar. Por lo común, los planes aplicados a inicio de una empresa determinan en gran medida el fracaso o el éxito de esta.

Es una oportunidad valiosa para realizar un análisis pormenorizado de la forma en que se piensa administrar, operar y como cumplir con el plan básico que se encuentra íntimamente relacionada con la misión de la empresa.

Se debe considerar constantemente en la planeación debido a que nadie puede anticipar las contingencias que se presenten. La curva de aprendizaje puede ser mucho más costosa, complicada y dolorosa si no se tiene un plan bien concebido.

#### **2.2.1.1.2 Tipos de planes**

El plan se lo puede entender como los propósitos o misiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

Por lo tanto, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) Propósitos o misiones.- Identifican la función o tarea básica de una empresa o parte de ella.
- b) Objetivos o metas.- Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solamente el punto de la planeación, sino también el punto final hacia el cual se orienta la organización, integración de personal, dirección y control.
- c) Estrategias.- Se define como la determinación de objetivos fundamentales a largo plazo y la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos en el tiempo esperado.

- d) Políticas.- Son afirmaciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento durante la toma de decisiones, éstas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurara que esta sea consistente y contribuya a un objetivo. Las políticas ayudan a decidir ciertas cuestiones antes de que se conviertan en problemas.
- e) Procedimientos.- Son los planes que establecen un método que se requiera para manejar actividades futuras. Se constituyen como secuencias cronológicas de acciones necesarias. Son guías de acción, más que de pensamientos y detallan la manera exacta en la que deben realizarse ciertas actividades.
- f) Normas.- Explican de manera clara las acciones necesarias específicas, o la ausencia de ellas, sin permitir lugar a duda. La esencia de una norma es reflejar una decisión administrativa sobre la adopción o no de cierta acción.
- g) Programas.- Son un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, normas, asignación de tareas, pasos a tomar, recursos a utilizar y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso determinado de acción, generalmente, los programas se ven sustentados por presupuestos.
- h) Presupuestos.- ES una declaración de resultados esperados, expresada en términos numéricos.

#### **2.2.1.1.2.1 Planeación Estratégica**

Para hacer una planeación estratégica, los administradores consideran la organización como unidad total y deben definir que hacer a largo plazo de tal manera que se puedan cumplir con los objetivos de la empresa, a largo tiempo indica un tiempo entre tres y cinco años en el futuro. Dicho en otras palabras, en la planeación estratégica los gerentes deben

determinar lo que la empresa deberá hacer para tener éxito entre tres y cinco años desde ahora.

“Es el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno de una organización, establecer una visión y misión, idear objetivos globales, crear, elegir, seguir estrategias generales y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización”<sup>11</sup>

“Es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo”<sup>12</sup>

### **2.2.1.1.3 Determinación de los objetivos**

Los objetivos empresariales se establecen en función de la misión y de la visión organizacional. Se los puede formular en un inicio en términos amplios y abstractos, sin embargo los objetivos casi siempre están separados de la realidad cotidiana de la empresa para permitir la formulación de programas que deben ponerse en marcha para detallarse en términos operacionales.

“Los objetivos son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir”<sup>13</sup>

“Los objetivos deben presentar un desafío, indicar prioridades y promover el crecimiento y el desarrollo personal y profesional”.<sup>14</sup>

Para establecer los objetivos se requiere de un adiestramiento inteligente por parte del superior de una práctica extensiva por parte del subordinado. La lista de objetivos no debe

---

<sup>11</sup> HELLRIEGEL Don, JACKSON Susan, SLOCUM Jhon (2002), novena edición, División Iberoamericana, Colombia, pág. 193.

<sup>12</sup> CERTO Samuel (2001), Administración moderna, octava edición, Pentice Hall, Colombia, pág. 167.

<sup>13</sup> CHIAVENATO Adalberto (2001), Administración: teoría, proceso y práctica, tercera edición, MacGraw Hill, pág. 148

<sup>14</sup> KOONTZ Harold, WEHRICH Heinz (2002), Elementos de administración, sexta edición, Mc Graw Hill, pág. 89

ser muy larga, pero sí cubrir los rasgos principales de trabajo. Además de deben ser comprobables y establecer aquello a alcanzar y cuando hacerlo. Si es posible debe, indicarse la calidad deseada y el costo proyectado para lograrlo.

“Los objetivos organizacionales son metas a las cuales le apunta un sistema administrativo abierto. Ellos fluyen naturalmente de la misión de la empresa”<sup>15</sup>

#### **2.2.1.1.4 Elaboración de la planeación estratégica**

La planeación estratégica es la manera de poner en práctica la estrategia empresarial que es la que se ocupa por qué hacer para conseguir los objetivos propuestos.

Mientras que la planeación estratégica está orientada hacia el cómo hacer, considerando el diagnóstico sobre lo que existe en el ambiente y en la empresa.

Para elaborar una planeación estratégica que resulte eficiente, optimice y oriente hacia el éxito a la empresa es preciso considerar los siguientes aspectos:

- a) El horizonte de la planeación estratégica debe orientarse a largo plazo.
- b) El diagnóstico de la situación actual de la empresa frente al ambiente externo y la identificación de amenazas y oportunidades constituye el punto de partida para fijar objetivos empresariales.
- c) El proceso de elaboración de la planeación estratégica, este debe caracterizarse por canales de comunicación abiertos en todos los niveles de la empresa.
- d) El proceso de la planeación debe iniciarse y desarrollarse de manera informal y espontánea.

---

<sup>15</sup> CERTO Samuel (2001), Administración moderna, octava edición, Prentice Hall, Colombia, pág. 104

- e) La planeación estratégica debe tener en cuenta todos los factores que, de manera integrada, deben constituir el comportamiento de la empresa.

### **2.2.1.2 Organización**

La organización como función administrativa y parte de su proceso, estructura e integra los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones. El propósito de la organización es lograr esfuerzos coordinados por medio de la definición de las relaciones entre tareas y autoridad.

“Organizar significa determinar quién hace que y quién informa a quien”<sup>16</sup>

La función de organización consiste en tres actividades secuenciales para la gerencia: dividir las tareas en trabajos, combinar los trabajos para formar departamentos y delegación de autoridad.

La división de las tareas en trabajos requiere el desarrollo de descripciones y especificaciones de trabajo. Estas herramientas muestran con claridad, tanto a gerentes como empleados, lo que implican determinadas tareas.

#### **2.2.1.2.1 Integración**

La integración se debe dar en forma constante dentro de la empresa, debido a los cambios que se pueden ir presentando. Para llevar a cabo los planes y programas previamente establecidos, es necesario contar con los recursos materiales, humanos, técnicos, que nos permitan desarrollar eficientemente las actividades de la organización. El recurso humano

---

<sup>16</sup> DAVID Fred (2003), Concepto de administración estratégica, novena edición, Prentice Hall, Mexico, pág. 130.

dentro de cualquier organización es factor determinante para lograr las metas fijadas, ya que de acuerdo a su accionar se podrían optimizar los demás recursos con que cuenta la empresa.

“Lo que se pretende mediante la integración es contar con el elemento humano acorde a los puestos de la organización. Se tiene que concienciar al personal de los objetivos, además, invitarlo a que desarrolle su máxima capacidad en beneficio personal y de la empresa”<sup>17</sup>

Para que se pueda aplicar una integración eficiente en las organizaciones, es preciso tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Independientemente de las funciones que tenga que desarrollar el elemento humano en la organización, éste debe reunir las características deseables para su desarrollo personal adecuado. Esto es adaptar al personal a las funciones y no éstas al personal.
- Se debe proveer a cada miembro de los elementos necesarios para el desarrollo eficiente de las actividades inherentes al puesto.
- Para llevar a cabo la integración del personal en la empresa es necesario:
  - a) Realizar el reclutamiento de candidatos a ocupar un puesto en la empresa.
  - b) Seleccionar de entre esos candidatos al más apto para ocupar el puesto, de acuerdo a las técnicas utilizadas para tal efecto.
  - c) Una vez que se tiene el candidato, con juntarlo con los objetivos de la organización así como con el ambiente de trabajo, un apoyo puede ser el manual del empleado.
  - d) Por último, capacitarlo en cuanto al desarrollo de sus habilidades y aptitudes en función del puesto para la obtención de su máximo desenvolvimiento.

---

<sup>17</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/No%202/desarrollogerencial.htm>

Además, es conveniente inducir al personal de nuevo ingreso y al ya existente, para que conozcan todos los puestos (Cómo funcionan, actividades principales que realizan, herramientas que utilizan, etc.) de la organización; esto, con el fin de tener otras opciones en el supuesto caso de que algún trabajador renuncie, o que por situaciones de accidente tenga que dejar de prestar sus servicios temporales o definitivamente.

### **2.2.1.3 Dirección**

Dentro del proceso administrativo se encuentra la etapa de dirección, considerada dentro de la fase dinámica, la cual reviste gran importancia debido a su ejercicio en cualquier organización.

La función de dirección está íntimamente ligada con la propia administración, motivo por el cual algunos autores la consideran el corazón o esencia de la administración.

“La dirección es parte medular de la administración, porque cuando se dirige se aplican en mayor porcentaje las funciones inherentes a la administración”<sup>18</sup>

Existen varios conceptos sobre dirección, de los cuales se describirán algunos de ellos:

- **KONTZ Y O`DONNELL:** Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.
- **JOEL J. LERNER Y H.A. BAKER:** Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

---

<sup>18</sup> [http://www.josecontreras.net/direstr/cap92.htm#\\_ftnref3](http://www.josecontreras.net/direstr/cap92.htm#_ftnref3)

Por consiguiente se entiende a la dirección como la función de guiar y supervisar a los subordinados, motivándolos a la unión de esfuerzos para el logro de los objetivos de la empresa, sobre la base de los planes establecidos. Además se pueden destacar aspectos preponderantes en esta función cómo:

- Guiar
- Vigilar
- Esfuerzo
- Motivación
- Logro de metas

La administración como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten la organización alcanzar sus objetivos, uno de los aspectos que contribuyen con esta finalidad es la dirección.

“La dirección es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, es decir, relacionar a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de las sorpresas”<sup>19</sup>

La dirección es un proceso consistente en tomar decisiones estratégicas. Este concepto no solo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que también debe asegurarse que la estrategia se ponga en práctica. Se puede considerar constituida por tres elementos principales, que proporcionan su marco conceptual, estas son:

---

<sup>19</sup> Wesley Longman, Addison. (1998) “la Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial, 2da edición, PEARSON, Mexico, pág. 1



- El análisis estratégico, en el cual, el estratega trata de comprender la posición estratégica de la empresa, la elección estratégica que tiene que ver con la formación de cursos de acción posible.
- Su evaluación y la elección entre ellos.
- La implicación estratégica que comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos.

“La dirección es un enfoque sistemático para la dirección del cambio estratégico que consiste en establecer el funcionamiento de la empresa, por medio de la planificación de la estrategia y de la capacidad, dar una respuesta estratégica actual a través de la dirección de problemas estratégicos y proporcionar un manejo sistemático de problemas resistencia durante la implantación estratégica.”<sup>20</sup>

Esta consiste en una acción destinada a mantener a mantener las decisiones de la empresa, de tal forma que eleve la organización a obtener ventajas competitivas y mejores resultados en el mundo de los negocios.

#### **2.2.1.4 Control**

El control representa un procedimiento más para las empresas debido a que les permite asegurarse que los resultados se alcancen satisfactoriamente, y de que los recursos se estén utilizando de manera eficiente.

“El Control Administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el Control está mucho más generalizado

---

<sup>20</sup> Jonson Genry y Scholes. Kevan (1997). “Dirección Estratégica, Análisis de la estrategia de las organizaciones, 3ra edición, Editora Prentice Hall, España, pág. 2.

que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección.”<sup>21</sup>

#### **2.2.1.4.1 Pasos del Control**

El control debe ser llevado a cabo de manera permanente para que no existan problemas en los procesos o servicios que brindan las empresas, y para esto se basa en varios pasos que debe seguir el control.

#### **2.2.1.4.2 Establecimiento de Normas y Métodos para Medir Resultados**

Las metas y los objetivos que fueron planteados en la planificación deben ser claros y específicos, es decir que deben ser medibles y alcanzables, de esta manera se podrá aplicar parámetros que permitan medir los resultados obtenidos en un lapso de tiempo o después de una producción de bienes o servicios.

#### **2.2.1.4.3 Medir los Resultados**

La medición es un proceso constante y repetitivo, cabe mencionar que la las veces que se midan los resultados dependerá del tipo de actividad de la organización, es así que los buenos gerentes suelen evitar que existan plazos largos entre la medición de los resultados.

#### **2.2.1.4.4 Determinar si los Resultados corresponden a los Parámetros**

En este paso los gerentes lo que realizan es la comparación de resultados con las metas propuestas en una determinada actividad ejecutada, si los resultados corresponden a lo

---

<sup>21</sup> Hill, Charles; W Jones; Gareth R: Administración Estratégica, pag 371

esperado no se tendrá que intervenir de manera directa en las operaciones de la organización.

#### **2.2.1.4.5 Tomar Medidas Correctivas**

Este paso solo se da cuando las metas u objetivos no han sido alcanzados y cuando el análisis indica que se deben tomar medidas, las medidas correctivas pueden implicar cambios en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

#### **2.2.1.4.6 Importancia del Control**

Consiste en garantizar que lo que fue planeado, organizado y dirigido realmente alcanzó los objetivos pretendidos. Además el control es importante porque permite crear mejor calidad, permite enfrentarse al cambio, produce ciclos más rápidos dentro de la organización, facilita la delegación y el trabajo en equipo, permite agregar valor a los bienes o servicios

#### **2.2.1.4.7 Principios de Control**

##### **2.2.1.4.7.1 Equilibrio**

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

##### **2.2.1.4.7.2 Oportunidad**

Necesita ser oportuno es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error en alguna Área de la organización, debe ser proactivo ante cualquier situación.

##### **2.2.1.4.7.3 Objetivos**

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

#### **2.2.1.4.7.4 Desviaciones**

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas.

#### **2.2.1.4.7.5 Costeabilidad**

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte de par a los objetivos que han sido planteados.

#### **2.2.1.4.7.6 Excepción**

El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, es decir debe ir enfocado a controlar los procesos básicos que están establecidos.

#### **2.2.1.4.8 Fases**

Cualquiera sea el nivel, el control es un proceso cíclico e interactivo, el cual está conformado por cuatro fases, las cuales se detallan a continuación:

- Establecimiento de estándares de desempeño: Los patrones representan el desempeño deseado. Pueden ser tangibles o intangibles, vagos o específicos, pero siempre relacionados con el resultado que desea alcanzar. Estas son normas que proporcionan la comprensión de aquello que debe hacerse.

- Evaluación de desempeño: Esta exige una definición exacta de los que se pretende medir. En caso contrario, el proceso caerá en errores y confusiones. El sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño, y la unidad de medida y evaluación debe estar de acuerdo con un patrón determinado y estar expresable en tal forma que facilite la comparación entre el desempeño y el patrón de desempeño deseado.
- Comparación entre el desempeño y el patrón: Es importante determinar los límites dentro de los cuales puede aceptarse como normal la variación en las actividades ya que no todas exigen correcciones, sino sólo aquellas que sobrepasan los límites de los patrones y que se determinan errores o desviaciones.
- Acción correctiva: El control debe indicar cuando el desempeño no está de acuerdo con un patrón establecido y cuál es la medida correctiva a adoptar. El objetivo del control es indicar cuándo, cuánto, dónde y cómo debe ejecutarse la corrección. Esta debe tomarse a partir de los datos cuantitativos generados de las anteriores fases del proceso de control.

#### **2.2.1.4.9 Actividades importantes del control**

“Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección”.<sup>22</sup>

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos. En muchos

---

<sup>22</sup> [http://www.wikilearning.com/monografía/del\\_control\\_interno\\_a\\_la\\_economía\\_empresarial/componentes\\_del\\_control\\_interno\\_ii/12649-8](http://www.wikilearning.com/monografía/del_control_interno_a_la_economía_empresarial/componentes_del_control_interno_ii/12649-8)

casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros, los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, y estas al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Transferir datos detallados de forma que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivos correctivos
- Manuales automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control y es imprescindible que los directivos conozcan de manera individual, cuáles son las que les competen, para ello es precisa una explicación de forma clara de tales funciones.

Las situaciones que se presentan a continuación indican la amplitud que abarca las actividades de control, observándolas en un sentido más general, aunque no constituyen la totalidad de ellas.

- Análisis efectuados por la dirección.

- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, re cálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, etc.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

#### **2.2.1.4.10 Informes contables**

El control d desempeño global de la empresa, por lo general, toma la forma de informes contables que constituyen una conclusión de todos los principales hechos de la empresa, como volumen de ventas, de producción, gastos generales, costos, utilidades, utilización del capital, retorno sobre la inversión, entre otros dentro de una interrelación que varía de una empresa a otra.

Así, la administración a nivel institucional puede saber si la empresa, como un todo, está siendo bien o mal manejada en relación a sus objetivos. En ocasiones, se incluyen en pronósticos de ventas y sus equivalentes en gastos, para tener una idea de costos, de tal manera que se realice una especie de balance proyectado o una proyección de pérdidas y ganancias para que la administración pueda ponderar el efecto de las actividades departamentales sobre la empresa como un todo, y tomar oportunamente las decisiones correctivas.

La contabilidad va más allá del proceso de creación de registros e informes. El objetivo final de la contabilidad es la utilización de esta información, su análisis e interpretación.

Los contadores se preocupan de comprender el significado de las cantidades que obtienen. Buscan la relación que existe entre los eventos comerciales y los resultados financieros;

estudian el efecto de diferentes alternativas, por ejemplo la compra o el arriendo de un nuevo edificio; y buscan las tendencias significativas que sugieren lo que puede ocurrir en el futuro.

Si los gerentes, inversionistas, acreedores o empleados gubernamentales van a darle un uso eficaz a la información contable, también deben tener un conocimiento acerca de cómo obtuvieron esas cifras y lo que ellas significan.

Una parte importante de esta comprensión es el reconocimiento claro de las limitaciones de los informes de contabilidad. Un gerente comercial u otra persona que esté en posición de tomar decisiones y que carezca de conocimientos de contabilidad, probablemente no apreciará hasta qué punto la información confiable se basa en estimativos más que en mediciones precisas y exactas. Los informes contables bien diseñados ofrecen:

- Control
- Compatibilidad
- Flexibilidad
- Relación aceptable de costo / beneficios.

Le da a la administración control sobre las operaciones de la empresa. Los controles internos son los métodos y procedimientos que usa un negocio para autorizar las operaciones, proteger sus activos y asegurar la exactitud de sus registros contables.

Además, cumple con la pauta de compatibilidad cuando opera sin problemas con la estructura, el personal, y las características especiales de un negocio en particular.

Para poder satisfacer adecuadamente sus objetivos, la información contable debe ser comprensible, útil y en ciertos casos se requiere que además la información sea comparable.



La contabilidad es de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles y financieras. Así obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio. Por otra parte, los servicios aportados por la contabilidad son imprescindibles para obtener información de carácter legal.

La gente que participa en el mundo de los negocios: propietarios, gerentes, inversionistas utilizan los términos y los conceptos contables financieros para describir los recursos y las actividades de todo negocio, sea grande o pequeño. Aunque la contabilidad ha logrado su progreso más notable en el campo de los negocios, la función contable es vital en todas las unidades de nuestra sociedad. Se debe explicar los ingresos y presentar una declaración de renta.

#### **2.2.1.4.11 Control de pérdidas y ganancias**

El Estado de resultados ofrece una visión resumida de la situación de la empresa en función a sus ganancias o pérdidas en un periodo determinado. Mediante una comparación con estados anteriores, se pueden verificar las variaciones y detectar las áreas que necesitan atención especial de la administración.

#### **2.2.1.4.12 Control presupuestal**

La planeación del presupuesto tiene una fase estrictamente de control: el control presupuestal. En general, los presupuestos involucran acciones administrativas que producen resultados observables dentro de un determinado periodo contable.

El control presupuestal implica planeación y control. La ventaja del proceso presupuestal consiste en que explica los planes futuros y les atribuye valores financieros.

El hecho de que se solicite a los miembros de la empresa en todos los niveles que elaboren sus presupuestos parciales, permite alguna forma de participación y de involucramiento en los negocios de la empresa por parte de su equipo de trabajo.

Los presupuestos generados a partir de esa participación son más fáciles de controlar que los presupuestos que se imponen por determinación superior.

## **2.3. Sistemas Contables**

### **2.3.1 Concepto**

“Un sistema de información bien diseñado ofrece control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptables de costo / beneficio”<sup>23</sup>

Un buen sistema de contabilidad le da a la administración control sobre las operaciones de la empresa. Los controles internos son los métodos y procedimientos que usa un negocio para autorizar las operaciones, proteger sus activos y asegurar la exactitud de sus registros contables.

El sistema contable debe tener compatibilidad y operar sin problemas con la estructura, el personal y las características especiales de una empresa en particular.

#### **2.3.1.2 Estructura de un sistema contable**

El sistema contable de cualquier empresa independientemente del sistema contable que se utilice, se deben ejecutar tres pasos básicos utilizando información relacionada con las actividades financieras; los datos se deben registrar, clasificar y resumir, sin embargo el proceso contable involucra la comunicación a quienes estén inmersos y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales.

Los pasos básicos en el sistema contable son:

Registro de la actividad financiera: En un sistema contable se debe llevar un registro sistemático de la actividad comercial diaria en términos económicos. En una empresa se

---

<sup>23</sup> [www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=10783](http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=10783)

llevan a cabo todo tipo de transacciones que se pueden expresar en términos monetarios y que se deben registrar en los libros de la contabilidad. Una transacción se refiere a una acción terminada más que a una posible acción en el futuro. Ciertamente, no todos los eventos comerciales se pueden medir y describir objetivamente.

**Clasificación de la información:** Un registro completo de todas las actividades comerciales implica comúnmente un gran volumen de datos, demasiado grande y diverso para que puedan ser útil para las personas encargadas de tomar decisiones. Por tanto, la información se debe clasificar en grupos o categorías. Se deben agrupar aquellas transacciones a través de las cuales se recibe o paga dinero.

**Resumen de la información:** Para que la información contable sea utilizada por quienes toman decisiones, esta debe ser resumida. Los empleados responsables de comprar mercancías necesitan la información de las ventas resumidas por producto. Los gerentes de almacén necesitarán la información de ventas resumida por departamento, mientras que la alta gerencia necesitará la información de las ventas por sección.

Estos tres pasos que se han descrito: registro, clasificación y resumen constituyen los medios que se utilizan para crear la información contable.

Sin embargo, el proceso contable incluye algo más que la creación de la información, sino también la comunicación de esta información. Un sistema contable debe proporcionar información a los gerentes y también a varios usuarios externos que tienen interés en las actividades financieras de la empresa.

### **2.3.1.3 Contabilidad**

La contabilidad es la base sobre la cual se fundamentan las decisiones gerenciales y por tanto, las decisiones financieras. No existe actividad económica ajena al registro y afectación de las técnicas de la ciencia contable.

Desde la actividad económica más pequeña hasta las transacciones económicas de grandes corporaciones, la ciencia contable aporta a un gran cúmulo de conocimientos, los cuales requieren que sean aplicados por profesionales de la contaduría pública altamente capacitados.

La contabilidad es un sistema adaptado para clasificar los hechos económicos que ocurren en un negocio. De tal que se convierte en el eje central para llevar a cabo diversos procedimientos que conducirán a la obtención del máximo rendimiento económico que implica el constituir una empresa determinada.

#### **2.3.1.3.1 Concepto**

“La contabilidad, es una herramienta empresarial que permite el registro y control sistemático de todas las operaciones que se realizan en las empresas, por ende no existe una definición concreta de la contabilidad aunque todas estas definiciones tienen algo en común”<sup>24</sup>

Según el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados; la contabilidad es el arte de registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos de dinero, las operaciones y los hechos que son cuando menos de carácter financiero, así como el de interpretar sus resultados

“La contabilidad es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados, para que los gerentes a través de ella puedan orientarse sobre el curso que siguen sus negocios mediante

---

<sup>24</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos?fulldocs/fin/contaysiscontable.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos?fulldocs/fin/contaysiscontable.htm)

datos contables; permitiendo así conocer la estabilidad, la solvencia de la compañía y la capacidad financiera de la empresa”<sup>25</sup>

“La contabilidad es una ciencia aplicada de carácter socio-económico que tiene por objetivo primordial brindar información eficiente desarrollando sistemas de comunicación contable que permita la interpretación, proyección, planificación, control y determinación entre otros del estado económico-financiero de la entidad donde se desempeñe expresado básicamente en unidades monetarias satisfaciendo las necesidades de sus usuarios”<sup>26</sup>

### **2.3.1.3.2 Objetivos**

La contabilidad es muy empleada mundialmente y esto no es casualidad, ya que las empresas se desarrollan en un mundo regido por el dinero, el marketing y los impuestos; para congeniar y llevar un eficiente control de los mismos se debe recurrir irremediabilmente a la contabilidad.

“Es preciso concebir a la contabilidad como un proceso mediante el cual se identifica, registra, mide y comunica la información económica de un ente u organización; esta tarea se realiza con varios fines”<sup>27</sup>.

- Controlar
- Evaluar y ,
- Tomar decisiones cruciales que involucran a la entidad en cuestión.

Para llevar a cabo estos procedimientos se requieren varias herramientas como, conocimientos; los libros o registros contables son los que permiten obtener datos ajustados

---

<sup>25</sup> [www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDefinicionContabilidad](http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDefinicionContabilidad)

<sup>26</sup> [www.monografias.com/trabajos5/contab/contab.shtml](http://www.monografias.com/trabajos5/contab/contab.shtml)

<sup>27</sup> [www.abcpedia.com/diccionario/definicion-contabilidad](http://www.abcpedia.com/diccionario/definicion-contabilidad)

a principios contables, éstos ayudan a comprender la situación financiera de la organización.

### **2.3.1.3.3 Características**

Para que esta información sea útil a aquellos que emplean, ha de satisfacer una serie de requisitos, aunque a veces en la práctica no sea fácil cumplirlos, estos son:<sup>28</sup>

**Objetiva:** Ante un mismo dato cualquier usuario debe interpretar lo mismo. Para ello se han convenido unas normas, de forma que quien elabora la información sabe que ha de ajustarse a los patrones establecidos para que no quepan distintas lecturas. No es difícil comprender que si no se aplica un criterio común puede inducir a que el usuario decida erróneamente.

**Creíble:** La información ha de ser fidedigna. Por ello es comprobada y verificada por los auditores, que han de ser completamente independientes de la unidad económica que auditan.

**Oportuna:** un dato que llega a destiempo no vale para nada o sirve muy poco. Por tanto, la información se a de emitir a tiempo.

**Clara y asequible:** Si la información contable sólo va dirigida a peritos en esta materia, su fin queda muy restringido. Tal y como funciona el mundo actual, estos datos han de ser lo suficiente comprensibles, puesto que son muchos los sujetos los han de utilizar.

**Completa:** No debe ocultar partes de la realidad económica.

Algunos de los hechos económicos no se pueden medir con exactitud, por lo que habrá que conformarse con una aproximación.

---

<sup>28</sup> [www.contabilidad.tk/concepto-actual-de-contabilidad](http://www.contabilidad.tk/concepto-actual-de-contabilidad)

## 2.4 La empresa

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de la empresa es la función básica de todo administrador. Resulta imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

### 2.4.1 Clasificación de las empresas

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad o giro que desarrollen, de la siguiente manera:

1. **Industrias:** la actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:
  - a) **Extractivas:** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovable o no renovable entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos, son las pescaderías, madereras, petroleras, etc.
  - b) **Manufactureras:** Empresas que transforman la materia prima en productos terminados y pueden ser de 2 tipos:
    - 1) Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, estos pueden ser; duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad.
    - 2) Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

3) Agropecuarias como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

**2. Comerciales:** Son intermediarias entre productor y consumidor, su función principal es la compra – venta de productos terminados; su clasificación es la siguiente:

**a) Mayoristas:** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

**b) Minoristas o detallistas:** Las que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades, al consumidor.

**c) Comisionistas:** Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

**3. Servicio:** Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. La empresa de servicios puede clasificarse en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos varios
- Servicios privados
- Educación
- Salud
- Finanzas



## 2.4.2 Origen del capital de una empresa

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

- **Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, pueden ser subclasificadas en: centralizadas, desconcentradas, descentralizadas, estatales, mixtas o paraestatales.
- **Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

## 2.4.3 Magnitud de la empresa

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste. En el que; de acuerdo el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande, sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero sólo se analizan los más usuales:

- a) **Financieros:** el tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.
- b) **Producción:** Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción.
- c) **Ventas:** Establece el tamaño de la empresa de acuerdo con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas

## 2.4.4 La empresa como un sistema

Al hablar de la empresa u organización se viene a la mente personas que están trabajando en distintas áreas pero con un fin determinado, lo cual hace recordar y contemplar la organización como una serie de partes interrelacionadas e independientes, que trabajan y funcionan en un todo unificado, hay que tener en cuenta que la sociedad es un sistema dinámico que interactúa y responde a los factores que la afecta, lo mismo ocurre con la empresa.

De tal manera se entiende como primer aspecto que cuando se refiere al término empresa en un sentido amplio se hace referencia a toda ejecución de un gran alcance, para lograr esto se requiere de la colaboración permanente de varias personas para hacerla realidad; en especial aquí interviene el empresario.

## **2.4.5 Misión, Visión y Valores de la Empresa**

### **2.4.5.1 Misión**

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo, es la determinación de las o las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define; la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

### **2.4.5.2 Visión**

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en sus análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

### **2.4.5.3 Valores**

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros y especialmente los de sus dirigentes.

Características de los valores:

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado<sup>29</sup>

## **2.5. Organigramas**

El organigrama es la representación gráfica que muestra determinados aspectos de la organización, ya que sólo indica la forma en que se relacionan los distintos departamentos por medio de líneas de autoridad.

La descripción de cargos complementa la falta de información, ya que permite precisar el contenido y las relaciones de las distintas posiciones definidas en el organigrama. Es una

---

<sup>29</sup> Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas, editorial Limusa México, D.F. 1993

descripción escrita de las relaciones de autoridad y los principales deberes del cargo y sus requisitos.

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

El organigrama es un instrumento metodológico de la ciencia administrativa. Este tiene una virtud dual, por una parte trae ventajas, debido a que permite observar la estructura interna de una organización; y por otra parte trae desventajas que esa estructura de adecue a algo escrito y no a lo que es en realidad.

### **2.5.1. Finalidad del Organigrama**

Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen. En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras.

### **2.5.2 Tipos de Organigrama**

Existen tres tipos de organigramas en forma general: Organigramas horizontales, verticales y Circulares.

**a) Organigramas Verticales:** Son organigramas que representan la estructura jerárquica, desde arriba hacia abajo. Son los organigramas más utilizados.

**b) Organigramas Horizontales:** Son organigramas que representan la estructura organizativa de izquierda a derecha.

**c) Organigramas Circulares:** Son organigramas que representan los niveles jerárquicos mediante círculos concéntricos desde dentro o fuera y orden de importancia.<sup>30</sup>

## **2.6 Jerarquización y departamentalización**

### **2.6.1 Jerarquización**

Jerarquía proviene del griego Hierarjes (jerarca), que significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica.

Desde el punto de vista administrativo, jerarquía significa.

“Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia”

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

#### **2.6.1.1 Tipos de estructuras organizacionales**

##### **a) Organización lineal o militar**

Se caracteriza por la actividad de decisiones, se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Se le conoce como organización lineal o militar porque, precisamente, se utiliza instituciones militares,

---

<sup>30</sup> Montana, Patrick: Administración, pag 156

siendo aconsejable también su aplicación en pequeñas empresas, la actividad y la responsabilidad se transmite íntegramente por una sola línea.

#### **b) Organización funcional o de Taylor**

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

#### **c) Organización lineo – funcional**

En esta se combinan los dos tipos de organización estudiados, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre de organización líneo-funcional, ya que se conserva; de la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial y de la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

#### **d) Organización de staff**

La organización de staff surge como mejor consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en manejar detalles y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones; por lo general, este tipo de organización no se da por sí sola, si no que existe combinado con los tipos de organización anteriormente mencionados.

## **2.6.2 Departamentalización**

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. También es el resultado de la división del trabajo y de la necesidad de coordinación. Es el proceso de agrupar actividades para construir unidades naturales.

Se le conoce como departamentalización a la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

El acto de coordinar agrupa a todas las actividades de la empresa para hacer posible tanto su funcionamiento como su éxito. La empresa bien coordinada hace gala de las siguientes características:

- a) Cada departamento trabaja en armonía con los demás.
- b) Cada departamento, sección y subsección conoce la parte que le corresponde a la labor común.
- c) Los programas de trabajo de todos los departamentos y subsecciones se encuentran adaptados a las circunstancias.

### **2.6.2.1 Secuencia de la departamentalización**

Al departamentalizar es conveniente seguir la siguiente secuencia:

- a) Listar todas las funciones de la empresa
- b) Clasificarlas
- c) Agruparlas según un orden jerárquico.
- d) Asignar actividades a cada una de las tareas agrupadas o departamentos.

e) Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.

f) Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.

g) El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.<sup>31</sup>

## **2.7 Relación y comunicación entre los departamentos**

### **2.7.1 Métodos de comunicación**

El método de comunicación más adecuado es el que denominamos “gestión lineal”. La “cadena de mando” permite que la información fluya hacia arriba o hacia abajo. Según hemos comentado se debe delegar toda la responsabilidad a los “gestores de línea” en sus relaciones con sus subordinados.

Para explicar este concepto teórico de la organización, pondremos el ejemplo de la relación existente entre el director de personal de una empresa constructora y el jefe de obras. Este último decide despedir a un obrero que le ha faltado el respeto y le ha insultado. Esta drástica decisión la intenta llevar a cabo sin tener en cuenta la política en la empresa en esta materia, por la que todos los empleados deben ser formalmente amonestados antes del despido, excepto en casos de conducta muy grave.

El director de personal es el especialista en materia laboral y se encuentra ante el difícil problema de comunicarse con el jefe de obras, informándole de una serie de preliminares básicos a tener en cuenta, sin menoscabar en forma alguna su línea de autoridad. Estos son problemas muy frecuentes de comunicación entre departamentos, los cuales requieren una exquisita diplomacia y tacto.

---

<sup>31</sup> Díaz Alberto, Descripción de las Operaciones típicas de una empresa, Editorial Club estudio, 1998



El principio del tramo del control establece que tiene límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores adyacentes.

## **2.8 Manuales**

Los manuales son fundamentalmente instrumentos de comunicación. Aquellas organizaciones que no los utilizan suelen canalizar sus normas e instrucciones mediante comunicaciones aisladas que, ni bien cumplan con el objetivo de información, no logran integrarse en un cuerpo orgánico y, por lo tanto, es difícil ubicarlas y establecer si se encuentran vigentes.

Generalmente, el uso de manuales se encuentra difundido en empresas grandes, ya que en la pequeña empresa la personalidad del empresario y la falta de personal capacitado dificultan la aplicación de técnicas organizativas.

La necesidad de manuales se hace evidente cuando el tamaño y la complejidad de la organización requieren normalización, ya que en empresas familiares o pequeñas se aplica la modalidad de trabajo en equipo y la adaptación mutua como medio de coordinación.

### **2.8.1 Tipos de manuales**

- De políticas
- Departamentales
- De bienvenida
- De organización
- De procedimientos
- De contenido múltiple

- De técnicas
- De puestos.

### **2.8.2 Manual de procedimientos**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

#### **2.8.2.1 Uso y beneficio del manual de procedimientos**

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.

- Que desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

### **2.8.3 Diseño del proyecto del manual de procedimientos**

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.<sup>32</sup>

## **2.9 Estructura Organizacional**

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para

---

<sup>32</sup> Lardents Alberto; Sistemas de información para la gestión empresarial; Procedimientos, seguridad y auditoría. Editorial Prentice Hall. 1998

tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Para la mayoría de los administradores el término Organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.

Estructura intencional de funciones significa que las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas a fin de que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata entonces del instrumento administrativo, y no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más, por hacer eficientes los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras organizacionales.

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la “eficiencia” en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas (fabriles, comerciales, universitarias, bancarias, hoteleras, gubernamentales, etc.), han puesto especial interés a la “organización” como parte fundamental del proceso administrativo.

### **2.9.1 Administrador**

La profesión de administrador es muy variada dependiendo del nivel en que se sitúe el administrador, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planificación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir.

Cuanto más se preocupe el administrador para saber o aprender cómo se ejecutan las tareas, mas preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuanto más se preocupe por desarrollar conceptos más preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa.

Un administrador debe conocer como se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o flujo grama, como se interpreta un balance, como se elabora la planificación y el control de producción, etc., ya que estos conocimientos son valiosos para la administración, sin embargo lo más importante y fundamental es saber cómo utilizarlos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

Todo administrador está en la capacidad de tomar decisiones adecuadas y encaminadas a obtener los objetivos deseados, son los encargados de ser los guías más que de ser jefes de un grupo organizacional.

## **2.10 Cartera vencida**

“La recuperación de Cartera Vencida, es uno de los aspectos en donde se ha centrado la preocupación de las diferentes empresas y esta es una de las actividades en la que es preciso buscar alternativas y ampliar experiencia, para la viabilidad en la recuperación”<sup>33</sup>

### **2.10.1 Concepto**

---

<sup>33</sup> [www.confidereabogados.com/cartera.htm](http://www.confidereabogados.com/cartera.htm)

“Son valores que se encuentran impagos por deudores, son considerados pagos vencidos cuando al haber llegado la fecha de pago, el mismo no se ha realizado”<sup>34</sup>

“Otra conceptualización de cartera vencida, es la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento”<sup>35</sup>

Categoría que agrupa a todos los créditos que han cumplido impagos en el plazo pactado.

“Está compuesta por aquellos créditos cuyas mensualidades no han sido pagadas en los plazos pactados”<sup>36</sup>

En las empresas normalmente el traspaso de créditos desde la cartera normal a la vencida es automático.

### **2.10.2 Tipos**

Se pueden clasificar por la naturaleza del crédito original en: cartera a corto plazo y a largo plazo.

La cartera a corto plazo se produce cuando la deuda original corresponde a un tiempo inferior a un año; mientras que la cartera a largo plazo se presenta en las obligaciones a largo plazo, las mismas que pueden estar sustentadas con documentos o no.

### **2.10.3 Métodos y técnicas de recuperación de cartera**

La recuperación de cartera vencida, es uno de los aspectos en los créditos en donde se ha centrado la preocupación de las empresas y ésta es una de las actividades en las que se

---

<sup>34</sup> <http://www.miduvi.gov.ec>

<sup>35</sup> <http://www.definicion.org/cartera-vencida>

<sup>36</sup> [www.sucasita.com.mx/glosario.html](http://www.sucasita.com.mx/glosario.html)

debe tomar decisiones acertadas para cumplir con el objetivo de reducirla o anularla; la organización debe poseer una infraestructura a nivel contable y de personal suficiente que garantice una definición a corto plazo de la viabilidad en la recuperación,

Las políticas y objetivos en este aspecto, deben orientarse a recuperación total del adeudo o su garantía en plazos realmente cortos, pues los controles internos permiten conocer desde un principio la situación general del deudor y las acciones a seguir, esto es, si perseguir una negociación con garantía suficiente en una fase extrajudicial o a su vez actuar con el rigor de la ley en la vía judicial.

La comunicación permanente entre la empresa y sus deudores representará una garantía de que existe la posibilidad de recuperar los montos adecuados. En el proceso de recuperación de cartera se deben realizar los siguientes pasos: tramitación, redacción, conformación de reclamaciones y si los requiriese la tramitación judicial en la vía especial de fianzas.

Es preciso recurrir en primera instancia a la definición de acciones para la recuperación de cartera vencida, por lo tanto, lo primero que se debe hacer es elaborar un registro, clasificación y análisis, de tal manera que se pueda hacer la planeación de las acciones a seguir, a efecto de ejercer una adecuada presión tanto extrajudicial como judicial, provocando un efecto psicológico positivo sobre el deudor. Luego se procede al ejercicio de las acciones tendientes a la recuperación de la cuenta, se comienza con:

- Visitas domiciliarias y entrega de la primera comunicación, en esta primera visita, se procura persuadir al deudor para el pago, de no existir un acuerdo favorable, se le deja el primer comunicado para que acuda a liquidar su deuda. Esta primera visita servirá también para conocer físicamente el lugar donde se encuentra establecido el deudor, así como las condiciones económicas aparentes en las que se encuentra.
- Inicio de llamadas telefónicas, si dicha notificación no surtiere efecto, se comienza a programar una serie de llamadas telefónicas durante las siguientes semanas.

Si pese a esta serie de acercamientos de la empresa con el deudor, no se pacta una forma de pago acorde para las partes, se procede a la presentación de la demanda ante las autoridades competentes.

Si pese a todos los esfuerzos de la organización por realizar los cobros, estos no se logran concretar, se puede presentar con la autoridad judicial para emplazar y embargar al deudor, esperando de tal manera un resultado positivo final que puede ser:

Un pago total con el que quede liquidada toda la deuda.

Pagos parciales, con los que dará opción a una renegociación con el deudor.

Depósitos de viene en garantías suficientes para responder con el total adeudado.

Opción de pago, en el caso de que las condiciones económicas del deudor no dieran más opción que la de recibir en pago bienes mueble e inmuebles.

Con el embargo garantiza el cobro del adeudo pero se iniciará el procedimiento, el cual pudiera alargarse de acuerdo a las prácticas dilatorias utilizadas por el deudor.

Para el caso de que el deudor aparezca insolvente o a su vez sea ilocalizable, las cuentas se quedarán previa constancia judicial de tal eventualidad en espera de un castigo correspondiente.

#### **2.10.4 Gestión de Cobranzas**

La Gestión de Cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas.



Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

Para gestionar el cobro de deudas en mora es aconsejable que primero se encuentre bien organizado. Para hacerlo, usted debe conocer:

- 1) Su Empresa
- 2) Sus Productos
- 3) Su Industria
- 4) El Flujo Operativo de Negocio
- 5) La Tecnología que utilizan para Administrar la Información.

Estas 5 claves conforman la estructura básica para iniciar una Gestión de Cobranzas exitosa.

#### **2.10.4.1 Estrategia en Gestión de Cobranzas**

Es aquí donde nos informamos sobre:

- 1) ¿Qué produce la mora?
- 2) ¿Qué documentos la soportan?
- 3) ¿Qué acciones se han tomado?
- 4) ¿Qué reacciones se han producido?
- 5) ¿Qué departamentos han intervenido o deben intervenir?

Después de responder a conciencia a estas 5 preguntas fundamentales, estará en condiciones de hacer un diagnóstico real de la situación y evaluar si las acciones tomadas han sido correctas y se ajustan a los requerimientos del caso.

Muchas veces después de aplicar este ejercicio nos damos cuenta que los problemas tienen un origen interno que hay que solucionar para posteriormente avanzar con efectividad. Es muy importante tomar nota de cada una de las distintas impresiones que se fueron obteniendo en cada uno de los pasos y cuestionamientos que se hace aplicando la técnica. Es normal encontrarse con un importante número de situaciones al iniciar un plan de estrategia en gestión de cobranzas.

Muchas veces sucede que nadie se ha preguntado el qué y porqué las cosas se hacen como se hacen? Es increíble ver lo que se puede descubrir con esta técnica, además de que despierta la razón de ser de uno como ser pensante dentro del engranaje organizacional.

Este fenómeno se lo conoce como la herencia de los comportamientos negativos heredados. Nadie sabe porqué sino que así se ha hecho siempre. ¿Por casualidad en su empresa no pasa esto?

Superada esta fase, pasamos entonces a la etapa del contacto y la acción de la gestión. Usted debe proponerse a partir de hoy, que no emprenderá una sola acción dentro de su gestión de cobros, sin que antes no hubiere revisado cada uno de los puntos descritos anteriormente.

Inicie solo cuando usted hubiere recopilado, analizado y comprendido todo el proceso que ha seguido la cuenta. Hay varios manuales de políticas de cobros en entidades que establecen el procedimiento para iniciar una acción, muchos de ellos inician por establecer que debe enviarse una primera carta, después de pasado 15 días una segunda en otro tono, en fin.

Resumiendo, no improvise. La organización y el conocimiento que usted tenga de su empresa, entorno y cliente serán su mejor aliado para alcanzar la efectividad en una gestión de cobranzas efectiva.

### **2.10.5 Mora Temprana**

El no cumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, sin que las mismas sean debidamente gestionadas en forma inmediata, provocan que el deudor llegue a una última instancia con imposibilidad económica de resolver el pago.

La gestión de mora temprana, no se encuentra muy distanciada de la gestión de la simple gestión de una factura, porque tiende a suprimir la "pereza" en el pago por parte de algunos clientes, que necesitan estímulos permanentes para abonar sus obligaciones.

Lo que hace esta forma de gestión es impedir que la demora se transforme en mora, además de auditar el sistema en forma rutinaria, asegurando que los medios de comercialización se encuentren controlados y, acotados en la posibilidad de otorgamiento de créditos no autorizados por la empresa.

Desde el primer día de atraso resulta indispensable tomar acciones efectivas. No hay dudas que cuanto mayor es el tiempo de mora, tanto más difícil resulta el recupero. Una estrategia orientada a la gestión de recupero de mora temprana pretende llegar con toda rapidez al mayor número posible de clientes en el momento de producirse el vencimiento e inclusive antes del mismo, mediante un aviso recordatorio.

Una estrategia de gestión de recupero de deudas en mora temprana permite administrar y monitorear carteras con vencimientos periódicos interviniendo en aquellos casos que resulte necesario. Este control es fundamental aplicarlo a aquellas carteras asignadas y

refinanciadas en las oficinas de cobranzas de modo de velar por el fiel cumplimiento de los convenios celebrados entre las debidas partes.

### **2.10.6 Mora Tardía**

El recupero y administración de carteras en mora tardía requiere de un equipo con amplia experiencia.

Para llevar adelante la gestión de mora tardía se deben aplicar las herramientas adecuadas, por medio de profesionales capacitados en materia de negociación colaborativa. De esta forma se pueden cambiar los resultados, obteniendo importantes índices de recupero.

En este segmento también resulta fundamental actuar con celeridad para evitar el inútil envejecimiento de la cartera y por supuesto, resulta indispensable ejecutar múltiples gestiones para sostener una presencia notoria que logre cambiar la actitud del deudor.

### **2.10.7 Mora Residual**

Las empresas suelen reasignar carteras a distintos prestadores o agencias de gestión de cobranzas, explotando así las virtudes y fortalezas de cada recuperador crediticio, elevando los índices de cobranzas en carteras aparentemente agotadas o castigadas como incobrables.

Resulta importante en este sentido el contar con un asesoramiento profesional respecto a políticas que motiven al deudor a regularizar su cuenta.

Lanzar una campaña de cobro es una buena estrategia. Esta operación permite llegar a los obligados con interesantes propuestas, expuestas de manera clara y atractiva, lo que facilita la obtención de un elevado índice de recupero en este segmento que se traduce en utilidad neta, ya que estamos hablando de cuentas calificadas como "irrecuperables".<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> <http://www.cash-pot.com.ar/gestion-de-cobranzas-pymes.aspx>

## **2.11 Interés**

Es un indicador para medir la rentabilidad de los ahorros o el costo de un crédito. Se da en cifra porcentual.

Indica en una cantidad determinada de dinero y tiempo dados, qué en porcentaje de ese dinero se obtendría o se pagaría en el caso de un crédito. Normalmente el plazo aproximadamente es de 12 meses.

Hay dos tipos de indicadores para medir la rentabilidad de los ahorros o carestía de un crédito: el Tipo de Interés Nominal (TIN) al porcentaje de dinero que se da cuando se realiza el pago de intereses y la tasa anual equivalente o tasa anual efectiva (TAE) Se calcula como el resultado de una fórmula matemática normalizada que tiene en cuenta tipo de interés, comisiones bancarias, frecuencia de los pagos (mensuales, trimestrales, etc.) y otros gastos o ingresos.

### **2.11.1 Tasa de Interés (Conceptos Generales y Particulares)**

Es el valor del costo que involucra la posesión de dinero resultante de un crédito. Crédito que ocasiona una operación, en un determinado plazo, y que se expresa en porcentaje respecto al capital que lo produce. Es el precio en porcentaje que se paga por el uso de fondos que fueron prestados.

#### **2.11.1.1 La tasa de interés y su variedad de definiciones**

La tasa de interés es el costo del préstamo expresado como una tasa porcentual. Es muy importante saber cuál será el interés para así poder calcular a cuánto ascenderá el pago mensual. Mientras más alta sea, serán mayores las mensualidades; y mientras más baja sea, será menor los pagos.

El concepto de "tasa de interés" refleja variedad de definiciones, las cuales varían según el contexto en el cual es utilizado. A su vez, en la práctica, se ven variedad de tasas de interés,

por lo que resulta muy difícil definir una única tasa de interés relevante para todas las transacciones económicas que se realizan.

En general, la tasa de interés expresada en porcentajes representa el costo de oportunidad de la utilización de una suma determinada de dinero. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar o cobrar por tomarlo prestado o cederlo en préstamo. Es decir, el poseedor de una suma de dinero deseará obtener la máxima rentabilidad posible para su capital, conforme a las oportunidades de inversión del mismo.

Cuando en una economía se producen cambios en los niveles generales de precios es importante diferenciar entre variables nominales y variables reales.

Tasa de interés nominal. Se refiere al regreso de los ahorros en términos de la cantidad de dinero que se obtiene en el futuro (un tiempo determinado) para un monto dado de ahorro reciente.

Tasa de interés real. Mide el regreso de los ahorros en términos del volumen de bienes que se pueden adquirir en el futuro con un monto dado de ahorro reciente.

La fórmula simplificada para obtener la tasa de interés real implícita en la nominal sería:

$$\text{Tasa de Interés Real} = \text{Tasa de Interés Nominal} - \text{Tasa de Inflación}$$
$$(r) \qquad (R_n) \qquad (p)$$

Ejemplo:

Supóngase que un ahorrista realiza un depósito de \$100 en un banco que se compromete a pagar un interés nominal anual del 10% al final del período. Para el mismo tiempo, se espera que la inflación anual sea baja, digamos del 0,5%. Dicho ahorrista espera obtener a fin de año \$110. Dado que la inflación es baja, la tasa nominal (10%) es prácticamente igual a la tasa real (9,5%), por lo tanto la suma que obtendrá el ahorrista en términos de capacidad de compra no será prácticamente afectada.

Pero si la inflación esperada es del 10%, a fin de año el ahorrista esperará cobrar, conforme a la tasa nominal, los \$110, que ahora por efecto de la inflación, tendrán un valor real (que puede pensarse como capacidad o poder de compra) igual –en este caso- al valor del capital inicial (\$100). En caso que la inflación fuera aún mayor, del orden del 20% por ejemplo, la tasa nominal a percibir como interés ni siquiera serviría para mantener el valor real del capital original. Esto resulta así porque implícitamente la tasa de interés real es negativa, en virtud de que la tasa de inflación supera el valor nominal de la tasa de interés.

**Tasa de Interés:** Precio que se paga por el uso del dinero ajeno. Rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito en dinero.<sup>38</sup>

### **2.11.2 Tipos de tasas de interés**

**Tasa de Interés Activa:** Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

**Tasa de interés fija:** Tasa de interés que se aplica durante el periodo de repago de un préstamo, cuyo valor se fija al momento de la concertación del crédito.

**Tasa de interés flotante:** Es aquella que se paga durante la vida de un préstamo y varía en función de una tasa de interés de referencia.

**Tasa de interés pasiva:** Precio que una institución crediticia tiene que pagar por el dinero que recibe en calidad de préstamo o depósito.

**Tasa de interés al rebatir:** Tasa de interés que se aplica sobre el saldo adeudado.

---

<sup>38</sup> <http://www.monografias.com/trabajos52/tasa-de-interes/tasa-de-interes.shtml>

### 2.11.2.1 Interés Simple

El interés simple, es pagado sobre el capital primitivo que permanece invariable. En consecuencia, el interés obtenido en cada intervalo unitario de tiempo es el mismo. Es decir, la retribución económica causada y pagada no es reinvertida, por cuanto, el monto del interés es calculado sobre la misma base. Interés simple Es el que se obtiene cuando los intereses producidos durante el tiempo que dura una inversión se deben únicamente al capital inicial. Cuando se utiliza el interés simple, los intereses son función únicamente del interés principal, el número de periodos y la tasa de interés.

Interés simple, es también la ganancia sólo del Capital (principal, stock inicial de efectivo) a la tasa de interés por unidad de tiempo, durante todo el período de transacción comercial.

La fórmula de la capitalización simple permite calcular el equivalente de un capital en un momento posterior. Generalmente, el interés simple es utilizado en el corto plazo (períodos menores de 1 año). Al calcularse el interés simple sobre el importe inicial es indiferente la frecuencia en la que éstos son cobrados o pagados. El interés simple, NO capitaliza

Su fórmula está dada por:

$$IS = CI \cdot i \cdot t$$

Donde:

- **IS:** Es el interés Simple
- **CI:** Es el Capital Inicial
- **i:** Es la tasa de interés expresada en tanto por uno
- **t:** Es el tiempo expresado en años.

### 2.11.2.2 Diferencias entre interés simple e interés compuesto

El interés simple es el que se obtiene cuando los intereses producidos, durante todo el tiempo que dure una inversión, se deben únicamente al capital inicial. Interés compuesto es



el que se obtiene cuando al capital se le suman periódicamente los intereses producidos. Así al final de cada periodo el capital que se tiene es el capital anterior más los intereses producidos por ese capital durante dicho periodo.

### 2.11.2.3 Fórmula del interés simple

El interés que produce un capital es directamente proporcional al capital inicial, al tiempo que dure la inversión, y a la tasa de interés:

$$I = C \times t \times i$$

Donde  $i$  está expresado en tanto por uno y  $t$  en años.

### 2.11.2.4 Fórmula del interés compuesto

Sea un capital invertido durante años a una tasa de interés compuesto por cada año. Durante el primer año el capital  $C$  produce un interés

$$I_1 = C \times i.$$

El capital final al primer año será:

$$C_1 = C + I_1 = C + C \times i = C \times (1 + i)$$

Después del segundo año, el capital  $C_1$  produce un interés

$$I_2 = C_1 \times i = C \times (1 + i) \times i = C \times (i + i^2)$$

El capital final al segundo año será:

$$C_2 = C_1 + I_2 = C \times (1 + i) + C \times (i + i^2) = C \times (1 + 2i + i^2) = C \times (1 + i)^2$$

y así sucesivamente.

Puesto que el interés generado es la diferencia entre el capital final y el inicial, se obtiene

$$I = C_n - C = C \times (1+i)^n - C = C \times [(1+i)^n - 1]$$

La tasa de interés  $i$  se obtiene despejando en la fórmula de  $C_n$

$$i = \sqrt[n]{\frac{C_n}{C}} - 1$$

Aunque las fórmulas de interés compuesto se han deducido para una tasa de interés anual durante años, todo sigue siendo válido si los períodos de reinversión son semestres, trimestres, etc., sin más que convertir éstos en años.

#### **2.11.2.5 Tasas de interés (variaciones)**

Cualquier cambio que se produzca en las tasas de interés repercute inexorablemente sobre el valor de las acciones. Esa realidad ha quedado demostrada fehacientemente al transcurrir la historia.

¿Tiene lógica adquirir acciones cuando las tasas de interés caen?

Por regla general la respuesta es sí. Una caída de las tasas es equivalente a una disminución de los costos de las compañías y por ello a un aumento en sus utilidades. Con mucha frecuencia esa variación hace subir también el precio de las acciones.

Específicamente hay algunas acciones a las que les va muy bien cuando caen las tasas. Entre ellas figuran las del sector financiero, mayormente debido a que en períodos tales pagan menos intereses por concepto de cuentas, depósitos, etc. Si las tasas están deprimidas el mercado de bienes raíces se beneficia, y casi por resonancia, de la misma manera resultan favorecidos la industria maderera y los fabricantes de utensilios domésticos. Otro de los sectores que se benefician en períodos de tasas bajas es el de los servicios públicos.

### 2.11.2.6 ¿Qué ocurre cuando las tasas suben?

Un alza de los intereses refleja expectativas de inflación. Y este es el momento que la mayoría de los inversionistas suele inclinarse favorablemente hacia sectores de recursos naturales, como son el petrolero, y las compañías mineras, cuyas acciones en tal situación suelen apreciarse. Con los bonos ocurre a la inversa. Su precio asciende con el declive de los intereses y viceversa. De donde tiene sentido invertir en bonos en la fase más alta de una subida de intereses para luego vender cuando éstos tocan fondo.<sup>39</sup>

## 2.12 Tasas de interés activas periodo Diciembre 2010

**Cuadro N° 1**  
**Circular tasas de Interés diciembre 2010**

<b>CIRCULAR</b>	<b>GF. 152-2010</b>	<b>QUITO,</b>
<b>BANCO CENTRAL</b>		
<b>CIRCULAR TASAS DE INTERÉS</b>		
<b>PARA EL PERIODO DE DICIEMBRE DEL 2010</b>		
<b>TASAS ACTIVAS EFECTIVAS</b>	<b>APLICACIÓN DE REAJUSTES:</b>	
<b>CRÉDITO COMERCIAL</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	

<sup>39</sup> <http://www.monografias.com/trabajos52/tasa-de-interes/tasa-de-interes2.shtml>

<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>TASA INTERÉS 11.2%</b>	El margen de reajuste durante el periodo de crédito, será 1,33 puntos sobre la tasa activa efectiva referencial productivo pymes del Banco Central del Ecuador vigente en la semana de reajuste, la tasa resultante no será mayor a la tasa efectiva máxima productivo pymes
<b>PRODUCCIÓN CICLO CORTO (2 AÑOS)</b>		
<b>PRODUCCIÓN CICLO CORTO (2 AÑOS)</b>	<b>TASA INTERÉS 11.2%</b>	El margen de reajuste durante el periodo de crédito, será 1,33 punto sobre la tasa activa efectiva referencial productivo del Banco Central del Ecuador vigente en la semana de reajuste, la tasa resultante no será mayor a la tasa efectiva máxima productivo pymes.
<b>FONDOS DE DESARROLLO</b>		
<b>FONDOS DE DESARROLLO</b>	<b>TASA INTERÉS 10%</b>	El margen de reajuste durante el periodo de crédito, será 1,0 puntos sobre la tasa activa efectiva referencial productivo pymes del Banco Central del Ecuador vigente en la semana de reajuste, la tasa resultante no será mayor a la tasa efectiva máxima productivo pymes.
<b>CRÉDITO DE CONSUMO</b>		<b>CONSUMO</b>
<b>CONSUMO</b>	<b>TASA INTERÉS 16%</b>	El margen de reajuste durante el periodo de crédito, será 1.50 puntos sobre la tasa activa efectiva referencial consumo del Banco Central del Ecuador vigente en la semana de reajuste, la tasa resultante no será mayor a la tasa efectiva máxima consumo
<b>CRÉDITOS AL 5%</b>		
<b>NUEVOS CRÉDITOS DE LOS PROGRAMAS CON</b>	<b>TASA DE INTERÉS</b>	<b>FIJOS</b>
<b>TASA DE INTERÉS:</b>	<b>5.00%</b>	
<b>MICROCREDITO COMERCIAL Y SERVICIOS</b>		
<b>MICROCREDITO COMERCIAL Y SERVICIOS</b>	<b>TASA DE INTERÉS 15%</b>	El margen de reajuste durante el periodo de crédito será de 6 puntos sobre la tasa activa referencial BCE vigente a la semana de reajuste. la tasa resultante no será inferior al 15% ni a la tasa de microcrédito minorista
<b>MICROCREDITO DE PRODUCCIÓN</b>		

<b>MICROCREDITO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>TASA DE INTERÉS 11%</b>	El margen de reajuste durante el periodo de crédito será de 2 puntos sobre la tasa activa referencial BCE vigente a la semana de reajuste. la tasa resultante no será inferior al 11% ni a la tasa de micro crédito minorista
<b>Créditos y Microcréditos a los sectores</b>	<b>TASA DE INTERÉS</b>	<b>Créditos y Microcréditos franquicias de Correos del Ecuador</b>
<b>de Comercio y Servicios relacionados con la franquicia Correos del Ecuador</b>	<b>10%</b>	El margen de reajuste durante el periodo de crédito, será de 1,0 puntos sobre la tasa activa efectiva referencial productivo pymes del Banco Central del Ecuador vigente en la semana de reajuste, la tasa resultante no será mayor a la tasa efectiva máxima productivo pymes
<b>Crédito y Microcrédito Sector Turismo</b>	<b>TASA DE INTERÉS</b>	<b>Crédito y Microcrédito Sector Turismo.</b>
<b>de Comercio y Servicios relacionados con la franquicia Correos del Ecuador</b>	<b>10%</b>	El margen de reajuste durante el periodo de crédito, será de 1,0 puntos sobre la tasa activa efectiva referencial productivo pymes del Banco Central del Ecuador vigente en la semana de reajuste, la tasa resultante no será mayor a la tasa efectiva máxima productivo pymes
		<b>BANCA DE SEGUNDO PISO</b>
<b>BANCA DE SEGUNDO PISO</b>	<b>TASA DE INTERÉS</b>	El margen de reajuste durante el periodo de crédito será de 3 puntos sobre la tasa pasiva referencial BCE vigente a la semana de reajuste. La tasa resultante no será inferior al 7,5%
	<b>7.5%</b>	
<b>REESTRUCTURACIONES COMERCIALES</b>		<b>Para reestructuraciones (Refinanciamientos )</b>
<b>( Refinanciamientos )</b>	<b>TASA INTERÉS</b>	El margen de reajuste durante el periodo de crédito, será 1.34 puntos sobre la tasa activa efectiva referencial productivo del Banco Central del Ecuador vigente en la semana de reajuste, la tasa resultante no será mayor a la tasa efectiva máxima productivo pymes
	<b>11.83%</b>	
<b>REESTRUCTURACIONES CONSUMO</b>		<b>Para reestructuraciones (Refinanciamientos )</b>
<b>( Refinanciamientos )</b>	<b>TASA INTERÉS</b>	El margen de reajuste durante el periodo de crédito, será 1.75 puntos sobre la tasa activa efectiva referencial consumo del Banco Central del Ecuador vigente en la semana de reajuste, la tasa resultante no será mayor a la tasa efectiva máxima consumo
	<b>16.3%</b>	
<b>REESTRUCTURACIONES MICROCREDITO</b>		<b>Para reestructuraciones (Refinanciamientos )</b>

( Refinanciamientos )	<b>TASA DE INTERÉS</b> <b>11.83%</b>	El margen de reajuste durante el periodo de crédito, será 1.34 puntos sobre la tasa activa efectiva referencial productivo del banco central del Ecuador vigente en la semana de reajuste, la tasa resultante no será mayor a la tasa efectiva máxima productivo pymes
		<b>Reajuste para la nueva línea CFN</b>
<b>NUEVA LÍNEA C.F.N. 2006</b>	<b>11.83%</b>	El margen de reajuste durante el periodo de crédito, será de 10 puntos sobre la tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador vigente en la semana de reajuste, la tasa resultante no será mayor a la tasa máxima efectiva productivo pymes
<p>De acuerdo a Resolución de Directorio No. d-2008 0133 de abril 2 del 2008 se autoriza que las operaciones de crédito de Desarrollo Humano no generen ningún valor por concepto de mora, ni adquieran la calidad de vencidos; toda vez que los beneficiarios del crédito no tienen ingerencia en el pago de los mismos, siendo el responsable el Estado Ecuatoriano a través del Ministerio de Bienestar Social.</p> <p><b>Reajuste para operaciones, se reajustaran conforme lo estipulado en el respectivo pagaré o contrato. Para las operaciones de pequeños productores la tasa de reajuste será. La tasa activa efectiva referencial productivo pymes 11.30%. Para las operaciones de créditos CEREPS la tasa de reajuste será. la tasa de microcrédito minorista 16.09% Tasas de mora y penalización 1.1 veces la tasa nominal vigente de reajuste en cada línea a la fecha de vencimiento del dividendo o crédito</b></p> <p><b>NOTA:</b> Todas las especificaciones referentes a tasas de mora y penalización, que no se encuentren detalladas en esta circular deberán sujetarse a las líneas de crédito y lo que estipule el respectivo pagaré</p>		

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

## 2.13 Crédito Comercial.

Es el uso que se le hace a las cuentas por pagar de la empresa, del pasivo a corto plazo acumulado, como los impuestos a pagar, las cuentas por cobrar y del financiamiento de inventario como fuentes de recursos.

### 2.13.1 Importancia

El crédito comercial tiene su importancia en que es un uso inteligente de los pasivos a corto plazo de la empresa a la obtención de recursos de la manera menos costosa posible. Por ejemplo las cuentas por pagar constituyen una forma de crédito comercial. Son los créditos a corto plazo que los proveedores conceden a la empresa. Entre estos tipos específicos de cuentas por pagar figuran la cuenta abierta la cual permite a la empresa tomar posesión de la mercancía y pagar por ellas en un plazo corto determinado, las Aceptaciones Comerciales, que son esencialmente cheques pagaderos al proveedor en el futuro, los Pagarés que es un reconocimiento formal del crédito recibido, la Consignación en la cual no se otorga crédito alguno y la propiedad de las mercancías no pasa nunca al acreedor a la empresa. Más bien, la mercancía se remite a la empresa en el entendido de que ésta la venderá a beneficio del proveedor retirando únicamente una pequeña comisión por concepto de la utilidad.

### **Ventajas.**

- Es un medio más equilibrado y menos costoso de obtener recursos.
- Da oportunidad a las empresas de agilizar sus operaciones comerciales.

### **Desventajas**

- Existe siempre el riesgo de que el acreedor no cancele la deuda, lo que trae como consecuencia una posible intervención legal.
- Si la negociación se hace a crédito se deben cancelar tasas pasivas.

#### **2.13.2 Formas de Utilización.**

¿Cuándo y como surge el Crédito Comercial?

Los ejecutivos de finanzas deben saber bien la respuesta para aprovechar las ventajas que ofrece el crédito. Tradicionalmente, el crédito surge en el curso normal de las operaciones diarias. Por ejemplo, cuando la empresa incurre en los gastos que implican los pagos que

efectuará más adelante o acumula sus adeudos con sus proveedores, está obteniendo de ellos un crédito temporal.

Ahora bien, los proveedores de la empresa deben fijar las condiciones en que esperan que se les pague cuando otorgan el crédito. Las condiciones de pago clásicas pueden ser desde el pago inmediato, o sea al contado, hasta los plazos más liberales, dependiendo de cuál sea la costumbre de la empresa y de la opinión que el proveedor tenga de capacidad de pago de la empresa.

Una cuenta de Crédito Comercial únicamente debe aparecer en los registros cuando éste crédito comercial ha sido comprado y pagado en efectivo, en acciones del capital, u otras propiedades del comprador. El crédito comercial no puede ser comprado independientemente; tiene que comprarse todo o parte de un negocio para poder adquirir ese valor intangible que lo acompaña.

## **2.14 Crédito Bancario.**

Es un tipo de financiamiento a corto plazo que las empresas obtienen por medio de los bancos con los cuales establecen relaciones funcionales.

### **2.14.1 Importancia.**

El Crédito bancario es una de las maneras más utilizadas por parte de las empresas hoy en día de obtener un financiamiento necesario.

Casi en su totalidad son bancos comerciales que manejan las cuentas de cheques de la empresa y tienen la mayor capacidad de préstamo de acuerdo con las leyes y disposiciones bancarias vigentes en la actualidad y proporcionan la mayoría de los servicios que la empresa requiera. Como la empresa acude con frecuencia al banco comercial en busca de recursos a corto plazo, la elección de uno en particular merece un examen cuidadoso. La



empresa debe estar segura de que el banco podrá auxiliar a la empresa a satisfacer las necesidades de efectivo a corto plazo que ésta tenga y en el momento en que se presente.

### **Ventajas.**

- Si el banco es flexible en sus condiciones, habrá más probabilidades de negociar un préstamo que se ajuste a las necesidades de la empresa, lo cual la sitúa en el mejor ambiente para operar y obtener utilidades.
- Permite a las organizaciones estabilizarse en caso de apuros con respecto al capital.

### **Desventajas**

- Un banco muy estricto en sus condiciones, puede limitar indebidamente la facilidad de operación y actuar en detrimento de las utilidades de la empresa.
- Un Crédito Bancario acarrea tasa pasiva que la empresa debe cancelar esporádicamente al banco por concepto de intereses.

### **2.14.2 Formas de Utilización.**

Cuando la empresa, se presente con el funcionario de préstamos del banco, debe ser capaz de negociar. Debe dar la impresión de que es competente.

Si se va en busca de un préstamo, habrá que presentarse con el funcionario correspondiente con los datos siguientes:

- a) La finalidad del préstamo.
- b) La cantidad que se requiere.
- c) Un plan de pagos definido.

- d) Pruebas de la solvencia de la empresa.
- e) Un plan bien trazado de cómo espera la empresa desenvolverse en el futuro y lograr una situación que le permita pagar el préstamo.
- f) Una lista con avales y garantías colaterales que la empresa está dispuesta a ofrecer, si las hay y son necesarias.

El costo de intereses varía según el método que se siga para calcularlos. Es preciso que la empresa sepa siempre cómo el banco calcula el interés real por el préstamo.

Luego que el banco analice dichos requisitos, tomará la decisión de otorgar o no el crédito.

## **2.15. Línea de Crédito.**

La Línea de Crédito significa dinero siempre disponible en el banco, durante un período convenido de antemano.

### **2.15.1 Importancia.**

Es importante ya que el banco está de acuerdo en prestar a la empresa hasta una cantidad máxima, y dentro de cierto período, en el momento que lo solicite. Aunque por lo general no constituye una obligación legal entre las dos partes, la línea de crédito es casi siempre respetada por el banco y evita la negociación de un nuevo préstamo cada vez que la empresa necesita disponer de recursos

#### **Ventajas.**

- Es un efectivo "disponible" con el que la empresa cuenta.

#### **Desventajas.**

- Se debe pagar un porcentaje de interés cada vez que la línea de crédito es utilizada.

- Este tipo de financiamiento, está reservado para los clientes más solventes del banco, y sin embargo en algunos casos el mismo puede pedir garantía colateral antes de extender la línea de crédito.
- Se le exige a la empresa que mantenga la línea de crédito "Limpia", pagando todas las disposiciones que se hayan hecho.

### **2.15.2 Formas de Utilización.**

El banco presta a la empresa una cantidad máxima de dinero por un período determinado. Una vez que se efectúa la negociación, la empresa no tiene más que informar al banco de su deseo de "disponer" de tal cantidad, firma un documento que indica que la empresa dispondrá de esa suma, y el banco transfiere fondos automáticamente a la cuenta de cheques.

El Costo de la Línea de Crédito por lo general se establece durante la negociación original, aunque normalmente fluctúa con la tasa prima. Cada vez que la empresa dispone de una parte de la línea de crédito paga el interés convenido.

Al finalizar el plazo negociado originalmente, la línea deja de existir y las partes tendrán que negociar otra si así lo desean.

### **2.16 Papeles Comerciales**

Es una Fuente de Financiamiento a Corto Plazo que consiste en los pagarés no garantizados de grandes e importantes empresas que adquieren los bancos, las compañías de seguros, los fondos de pensiones y algunas empresas industriales que desean invertir acorto plazo sus recursos temporales excedentes.

### **2.16.1 Importancia.**

Las empresas pueden considerar la utilización del papel comercial como fuente de recursos a corto plazo no sólo porque es menos costoso que el crédito bancario sino también porque constituye un complemento de los préstamos bancarios usuales. El empleo juicioso del papel comercial puede ser otra fuente de recursos cuando los bancos no pueden proporcionarlos en los períodos de dinero apretado cuando las necesidades exceden los límites de financiamiento de los bancos. Hay que recordar siempre que el papel comercial se usa primordialmente para financiar necesidades de corto plazo, como es el capital de trabajo, y no para financiar activos de capital a largo plazo.

#### **Ventajas.**

- El Papel comercial es una fuente de financiamiento menos costosa que el Crédito Bancario.
- Sirve para financiar necesidades a corto plazo, por ejemplo el capital de trabajo.

#### **Desventajas.**

- Las emisiones de Papel Comercial no están garantizadas.
- Deben ir acompañados de una línea de crédito o una carta de crédito en dificultades de pago.
- La negociación acarrea un costo por concepto de una tasa prima.

### **2.16.2 Formas de Utilización.**

El papel comercial se clasifica de acuerdo con los canales a través de los cuales se vende, con el giro operativo del vendedor o con la calidad del emisor. Si el papel se vende a través de un agente, se dice que está colocada con el agente, quien a su vez lo revende a sus clientes a un precio más alto. Por lo general retira una comisión de 1/8 % del importe total por manejar la operación.

Por último, el papel se puede clasificar como de primera calidad y de calidad media. El de primera calidad es el emitido por el más confiable de todos los clientes confiables, mientras que el de calidad media es el que emiten los clientes sólo un poco menos confiables. Esto encierra para la empresa una investigación cuidadosa.

El costo del papel comercial ha estado tradicionalmente  $\frac{1}{2}$  % debajo de la tasa prima porque, sea que se venda directamente o a través del agente, se eliminan la utilidad y los costos del banco.

El vencimiento medio del papel comercial es de tres a seis meses, aunque en algunas ocasiones se ofrecen emisiones de nueve meses y a un año. No se requiere un saldo mínimo

En algunos casos, la emisión va acompañada por una línea de crédito o por una carta de crédito, preparada por el emisor para asegurar a los compradores que, en caso de dificultades con el pago, podrá respaldar el papel mediante un convenio de préstamo con el banco. Esto se exige algunas veces a las empresas de calidad menor cuando venden papel, y aumentan la tasa de interés real.

### **2.17 Financiamiento por medio de las Cuentas por Cobrar.**

Es aquel en la cual la empresa consigue financiar dichas cuentas por cobrar consiguiendo recursos para invertirlos en ella.

#### **2.17.1. Importancia**

Es un método de financiamiento que resulta menos costoso y disminuye el riesgo de incumplimiento. Aporta muchos beneficios que radican en los costos que la empresa ahorra al no manejar sus propias operaciones de crédito. No hay costos de cobranza, puesto que existe un agente encargado de cobrar las cuentas; no hay costo del departamento de crédito, como contabilidad y sueldos, la empresa puede eludir el riesgo de incumplimiento si decide vender las cuentas sin responsabilidad, aunque esto por lo general más costoso, y puede obtener recursos con rapidez y prácticamente sin ningún retraso costo.

### **Ventajas.**

- Es menos costoso para la empresa.
- Disminuye el riesgo de incumplimiento.
- No hay costo de cobranza.

### **Desventajas**

- Existe un costo por concepto de comisión otorgado al agente.
- Existe la posibilidad de una intervención legal por incumplimiento del contrato.

### **2.17.2 Formas de Utilización.**

Consiste en vender las cuentas por cobrar de la empresa a un factor (agente de ventas o comprador de cuentas por cobrar) conforme a un convenio negociado previamente. Por lo regular se dan instrucciones a los clientes para que paguen sus cuentas directamente al agente o factor, quien actúa como departamento de crédito de la empresa. Cuando recibe el pago, el agente retiene una parte por concepto de honorarios por sus servicios a un

porcentaje estipulado y abonar el resto a la cuenta de la empresa. La mayoría de las cuentas por cobrar se adquieren con responsabilidad de la empresa, es decir, que si el agente no logra cobrar, la empresa tendrá que rembolsar el importe ya sea mediante el pago en efectivo o reponiendo la cuenta incobrable por otra más viable.

## **2.18 Financiamiento por medio de los Inventarios.**

Es aquel en el cual se usa el inventario como garantía de un préstamo en que se confiere al acreedor el derecho de tomar posesión garantía en caso de que la empresa deje de cumplir

### **2.18.1 Importancia.**

Es importante ya que le permite a los directores de la empresa usar el inventario de la empresa como fuente de recursos, gravando el inventario como colateral es posible obtener recursos de acuerdo con las formas específicas de financiamiento usuales, en estos casos, como son el Depósito en Almacén Público, el Almacenamiento en la Fabrica, el Recibo en Custodia, la Garantía Flotante y la Hipoteca.

#### **Ventajas.**

- Permite aprovechar una importante pieza de la empresa como es el Inventario de Mercancía
- Brinda oportunidad a la organización de hacer más dinámica sus actividades.

#### **Desventajas.**

- Le genera un Costo de Financiamiento al deudor.

- El deudor corre riesgo de perder el Inventario dado en garantía en caso de no poder cancelar el contrato.

### **2.18.2 Formas de Utilización.**

Por lo general al momento de hacerse la negociación, se exige que los artículos sean duraderos, identificables y susceptibles de ser vendidos al precio que prevalezca en el Mercado. El acreedor debe tener derecho legal sobre los artículos, de manera que si se hace necesario tomar posesión de ellos el acto no sea materia de controversia.

El gravamen que se constituye sobre el inventario se debe formalizar mediante alguna clase de convenio que pruebe la existencia del colateral. El que se celebra con el banco específico no sólo la garantía sino también los derechos del banco y las obligaciones del beneficiario, entre otras cosas. Los directores firmarán esta clase de convenios en nombre de su empresa cuando se den garantías tales como el inventario.

Además del convenio de garantía, se podrán encontrar otros documentos probatorios entre los cuales se pueden citar el Recibo en Custodia y el Almacenamiento. Ahora bien, cualquiera que sea el tipo de convenio que se celebre, para la empresa se generará un Costo de Financiamiento que comprende algo más que los intereses por el préstamo, aunque éste es el gasto principal. A la empresa le toca absorber los cargos por servicio de mantenimiento del Inventario, que pueden incluir almacenamiento, inspección por parte de los representantes del acreedor y manejo, todo lo cual forma parte de la obligación de la empresa de conservar el inventario de manera que no disminuya su valor como garantía. Normalmente no debe pagar el costo de un seguro contra pérdida por incendio o robo.

## **2.19 Fuentes y Formas de Financiamiento a Largo Plazo.**

### **2.19.1 Hipoteca.**



Es un traslado condicionado de propiedad que es otorgado por el prestatario (deudor) al prestamista (acreedor) a fin de garantizar el pago del préstamo.

#### **2.19.1.1 Importancia.**

Es importante señalar que una hipoteca no es una obligación a pagar ya que el deudor es el que otorga la hipoteca y el acreedor es el que la recibe, en caso de que el prestamista no cancele dicha hipoteca, la misma le será arrebatada y pasará a manos del prestatario.

Vale destacar que la finalidad de las hipotecas por parte del prestamista es obtener algún activo fijo, mientras que para el prestatario es el tener seguridad de pago por medio de dicha hipoteca así como el obtener ganancia de la misma por medio de los intereses generados.

#### **Ventajas.**

Para el prestatario le es rentable debido a la posibilidad de obtener ganancia por medio de los intereses generados de dicha operación.

Da seguridad al prestatario de no obtener pérdida al otorgar el préstamo.

El prestamista tiene la posibilidad de adquirir un bien.

#### **Desventajas.**

Al prestamista le genera una obligación ante terceros.

Existe riesgo de surgir cierta intervención legal debido a falta de pago.

#### **2.19.1.2 Formas de Utilización.**

La hipoteca confiere al acreedor una participación en el bien. El acreedor tendrá acudir al tribunal y lograr que la mercancía se venda por orden de éste para Es decir, que el bien no pasa a ser del prestamista hasta que no haya sido cancelado el préstamo. Este tipo de financiamiento por lo general es realizado por medio de los bancos.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/financiamiento/financiamiento.shtml>

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Descripción de la empresa Copytec**

##### **3.1.1 Antecedentes históricos**

En Santo Domingo la actividad comercial se ha desarrollado de forma acelerada, debido al crecimiento poblacional y a la creación de provincialización; llegándose a convertir en el centro de la economía por ser el punto de distribución a los diferentes puertos del país, donde convergen personas de diferentes culturas y costumbres de la región y del país.

La empresa COPYTEC, ha funcionado desde hace algunos años atrás, durante los cuales ha debido pasar grandes dificultades y aún continúa luchando, sus directivos y demás integrantes se esfuerzan diariamente por brindar un mejor servicio, tratando siempre de obtener eficiencia en sus gestiones y sobresalir ante las demás empresas que están en el negocio de la comercialización de equipos de fotocopiado y repuestos para las mismas; luchando por ganar posicionamiento y aceptación en el mercado donde desarrolla su actividad comercial, cabe destacar que la empresa apunta a nuevos mercados del país como lo es la ciudad de Esmeraldas y otras.

La administración de la empresa COPYTEC no cumple con todos los requerimientos científicos para su correcto desempeño, por lo que presenta varios problemas a nivel de control interno, presentándose un crecimiento en la cartera vencida, debido a la falta de políticas eficaces para la otorgación de crédito y recuperación de los mismos; y esto a su vez refleja resultados positivos; pero no al nivel esperado por la administración.

La duración de la empresa es indefinida pero hay q estar en constante evolución y tecnificación para permanecer en competencia y aumentar la captación de mercado y clientes.

### **3.1.2 Fines**

**Los diferentes fines de la empresa Copytec son:**

1. Funcionar como empresa de manera indefinida sin límites de crecimiento empresarial.
2. Gestionar la implementación de políticas para la recuperación de cartera.
3. Implementar capacitaciones de desarrollo humano, financiero y económico.
4. Establecer estrategias para incrementar la rentabilidad y expansión de mercado.
5. Realizar las diferentes actividades de la empresa de acuerdo a la funcionalidad establecida en la misma.
6. Mantener progreso económico y social de todo el talento humano interno y externo.
7. Mejorar el servicio al cliente para una atención adecuada y satisfacción de los mismos.
8. Posicionar la marca o razón social en el mercado para lograr mayor competencia y prestigio de la empresa.
9. Vender productos de calidad con garantía para beneficio de la empresa y satisfacción de los clientes.
10. Establecer flujos de procesos para una mejor organización y atención de la empresa.
11. Incentivar al talento humano de manera equitativa para mejorar su desempeño profesional y productividad.

### **3.1.3 Logotipo de la empresa Copytec**

En el logotipo de la empresa sobresale la imagen de un equipo de fotocopiado, la cual representa la principal actividad comercial de COPYTEC; además de contar con un slogan, el mismo que tiene por objetivo resaltar el compromiso de la empresa con el mercado, al ofrecerle bienes de la mejor calidad y proporcionar un servicio que a diario va superándose.

### Gráfico N° 3

#### Logotipo de le empresa



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Copytec

### 3.1.4 Ubicación geográfica de la empresa COPYTEC

#### 3.1.4.1 Macrolocalización

La macrolocalización del ente investigado es en la ciudad de Santo Domingo

- Provincia: Santo Domingo de los Tsáchilas
- Cantón: Santo Domingo
- Cabecera Cantonal: Santo Domingo de los Colorados
- Superficie: 3.857 Km<sup>2</sup>
- Población: 287.018 hab. Fuente del INEC.
- Temperatura: 18 a 26 grados Celsius.
- Ubicación: 133 km al Oeste de Quito, sur occidente de la Provincia de Pichincha.
  
- Altitud: 655 m/nm.
- Cantonización: 3 de Julio de 1967

- Provincialización: 06 de Noviembre de 2007.
- Limites:
  - ❖ Norte: Cantones Puerto Quito y Los Bancos
  - ❖ Sur: Provincia de Cotopaxi y Los Ríos
  - ❖ Este: Cantones Quito y Mejía, y la Provincia de Cotopaxi
  - ❖ Oeste: Provincia de Esmeraldas, Manabí y Los Ríos.
  
- Parroquias Urbanas: Santo Domingo, Chiguilpe, Río Verde, Bombolí, Zaracay, Abraham Calazacón y Río Toachi.
  
- Parroquias Rurales: Alluriquín, Luz de América, Puerto Limón, San Jacinto del Búa, Valle Hermoso, Nuevo Israel, El Esfuerzo, Sta. María del Toachi y Las Mercedes.

Santo Domingo es la ciudad que divide la Costa con la Sierra, es decir es el punto de enlace entre Quito, Guayaquil, Esmeraldas, Manta y otras ciudades intermedias.

Goza de un clima subtropical y, con una precipitación media anual de 3.150 mm, es la zona de mayor pluviosidad del país. Tiene una gran riqueza hidrológica, cuenta con cinco cuencas y micro cuencas muy importantes.

El nombre de Santo Domingo se origina hacia el año 1660 con la presencia de la orden de predicadores dominicos que evangelizaron a los pueblos colorados de Cocaniguas, Yambe, San Francisco, San Miguel y Santo Domingo.

**Gráfico No. 4**

Mapa de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas



**Fuente:** [www.ciudadcolorada.com](http://www.ciudadcolorada.com)

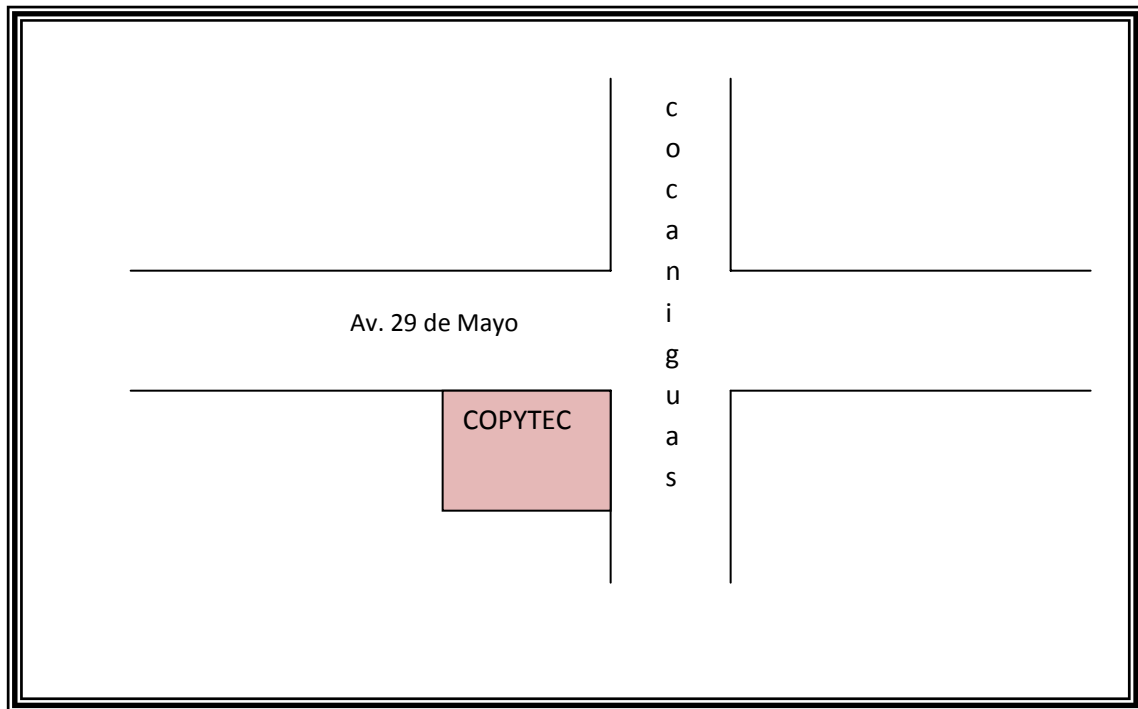
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

### 3.1.4.2 Microlocalización

La ubicación de la empresa se encuentra ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas, en la Av. 29 de Mayo y Cocaniguas, esquina; al frente de Turismo Zaracay.

## Gráfico No. 5

Mapa de ubicación geográfica de COPYTEC



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

### 3.1.5 Misión

La empresa Copytec no cuenta con una misión establecida, por tal razón no se procede a detallarla a continuación.

### 3.1.6 Visión

Toda empresa necesita un plan de futuro o una aspiración de crecer empresarialmente y posesionarse a través del tiempo y mantenerse, pero Copytec no tiene establecido su visión empresarial y no se procede a detallarla.



## **3.2 Diagnóstico FODA de la empresa Copytec**

El análisis FODA, es una herramienta que contribuye en la determinación de diagnóstico de la empresa; en este se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **3.2.1 Fortalezas**

- Posicionamiento en el mercado
- Local Propio
- Prestigio del Nombre Comercial
- Ubicación adecuada
- Precios competitivos
- Ventas de equipos de calidad
- Talento humano con experiencia

### **3.2.2 Debilidades**

- Carteras vencidas
- Demora en la prestación del Servicio
- Falta de capacitación frecuente al personal
- Falta de perfil de funciones
- Publicidad (radio, TV, prensa)- Promociones
- Administración empírica
- Carencia de Misión y Visión
- Falta de coordinación en diferentes actividades
- Capacidad subutilizada del personal

### **3.2.3 Oportunidades**

- Adquisición de crédito bancario
- Expansión del mercado
- Alianzas estratégicas
- Crecimiento poblacional
- Nuevos equipos tecnológicos
- Venta de cartera vencida
- Talleres de capacitación

### **3.2.4 Amenazas**

- Evolución de la competencia
- Incremento de tasa de inflación
- Tecnología incorporada en la competencia
- Altas tasas de interés
- Falta de interés o motivación de los clientes
- Inestabilidad política
- Aumento de la delincuencia e inseguridad

### **3.2.5 Análisis FODA de factores internos y externos de la empresa Copytec**

<b>CALIFICACIÓN</b>	1	2	3	4	5
<b>FORTALEZAS</b>					
Posicionamiento en el mercado				x	
Local Propio					x
Prestigio del Nombre Comercial				x	
Ubicación adecuada					x
Precios competitivos				x	
Ventas de equipos de calidad				x	
Talento humano con experiencia			x		
<b>DEBILIDADES</b>					
Carteras vencidas		x			
No existe guía de políticas y procedimientos.				x	
Falta de capacitación frecuente al personal		x			
Falta de perfil de funciones			x		
Publicidad (radio, TV, prensa)- Promociones				x	
Administración empírica			x		
Carencia de Misión y Visión			x		
Falta de coordinación en diferentes actividades			x		
Capacidad subutilizada del personal			x		
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Adquisición de crédito bancario					x
Expansión del mercado					x
Alianzas estratégicas			x		
Crecimiento poblacional				x	
Avances tecnológicos					x
Actualización del sistema administrativo				x	
Captación de nuevos clientes con políticas de créd.					x
<b>AMENAZAS</b>					
Evolución de la competencia				x	
Incremento de tasa de inflación		x			
Crisis económica			x		
Altas tasas de interés		x			
Falta de interés o motivación de los clientes			x		
Flexibilidad de la competencia en otorgar crédito			x		
Aumento de la delincuencia e inseguridad			x		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

### **3.3 Organización Interna**

Copytec es una empresa con una administración empírica cuya organización interna es de acuerdo a la experiencia de su gerente propietario, por lo que no existe una estructura organizacional definida.

Sin embargo la empresa cuenta con varios departamentos los cuales se detallan a continuación:

- Gerencia principal
- Gerencia de sucursales
- Área financiera
- Área de recursos humanos
- Área comercial
- Área de servicio técnico
- Área operativa
- Bodega

#### **3.3.1 Recursos**

##### **3.3.1.1 Recurso material**

La empresa Copytec tiene local propio de atención de expendio y atención al cliente; todas las oficinas cuentan con mobiliario necesario para la comodidad y buen desempeño del personal que labora en la misma; posee un amplio equipo de cómputo para sus respectivos registros y los productos que vende la empresa son de muy buena calidad:

- Infraestructura (Oficina, equipos de última tecnología y comercialización).
- Maquinaria y herramientas.
- Accesorios y materiales.

- Equipos y muebles de oficina.

### **3.3.1.2 Recurso humano**

- 1 Gerente general (Matriz Santo Domingo)
- 1 Gerente administrativo y ventas de Esmeraldas
  - ✓ 1 Asistente ejecutiva y ventas
  - ✓ 2 Jefe de servicio técnico
- 1 Gerente administrativo y ventas del Puyo
  - ✓ 1 Asistente ejecutiva y ventas
  - ✓ 1 jefe de servicio técnico
- 1 Gerente administrativo y ventas de Ibarra
  - ✓ 1 Asistente ejecutiva y ventas
  - ✓ 1 Jefe de servicio técnico
- 1 Jefe financiero (Contabilidad)
  - ✓ 1 Asistente contable
- 1 Jefe de talento humano
- 9 Agentes vendedores
- 5 Asistentes técnicos
- 1 Bodeguero

En la empresa Copytec suma un total de 29 personas que trabajan permanentemente en la misma.

### **3.3.1.3 Recurso financiero**

#### **3.3.1.3.1 Situación financiera**

En el siguiente estado financiero se presenta la situación actual en que se encuentra la empresa, en los cuales se observa como se ha desarrollado durante el periodo.

### 3.3.1.3.1.1 BALANCE GENERAL

#### COPYTEC Estado de situación financiera Al 31 de diciembre

ACTIVOS		2008		2009
<b>Activo Corriente</b>				
Caja-Bancos		7270,83		13792,63
Inversiones Financieras Temporales		716,43		3255,00
Cuentas por cobrar clientes	17663,24	<b>16870,88</b>	22036,49	<b>21200,40</b>
(-) Provision Ctas Incobrables	792,36		836,09	
Cuentas por cobrar empleados		162,50		368,5
Credito tributario IVA				
Credito trib. Renta año anterior		848,59		18,67
Credito trib. Renta Año corriente		1663,99		476,01
Anticipo Imp Renta	691,14		0,00	
Retenciones Imp renta	972,85		476,01	
Inventario de mercaderias		36560,50		34890,44
<b>Total Activo Corriente</b>		<b>64093,72</b>		<b>74001,65</b>
<b>Activo Fijo</b>				
Muebles de oficina	9400,00	7520,00	9400,00	6580,00
(-) Dep. acum Muebles oficina	1880,00		2820,00	
Equipos de computacion	9900,00	3300,00	9900,00	9900,00
(-) Dep. acum equip computacion	6600,00		0,00	
Vehiculos	9000,00	5400,00	9000,00	3600,00
(-) dep. acum vehiculos	3600,00		5400,00	
<b>Total activo fijo</b>		<b>16220,00</b>		<b>20080,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>80313,72</b>		<b>94081,65</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo Corriente</b>				
Proveedores por pagar		8035,20		15654,1
Obligaciones Bancarias		12441,21		10243,7
Sueldos por pagar		0,00		0,00
less por pagar		344,00		420
Sobregiros ocasionales		0,00		0
Participacion Trabaj. Por pagar		1798,47		1886,53
Obligaciones Tributarias por pagar		316,06		312,67
Imp. Renta por pagar		117,07		106,02
<b>Total Pasivo corriente</b>		<b>23052,01</b>		<b>28623,02</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>				
Obligaciones Bancarias		0,00		0,00
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>		0,00		0,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>23052,01</b>		<b>28623,02</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social		54874,31		54874,31
(-) Perdidas acumuladas		7686,84		0
Utilidad/perdida del ejercicio		10074,24		10584,32
<b>Patrimonio neto</b>		<b>57261,71</b>		<b>65458,63</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>		<b>80313,72</b>		<b>94081,65</b>

Fuente: Datos Copytec

Elaborado por: Oscar Aldaz/2010

### 3.3.1.3.1.2 ESTADO DE PERDIAS Y GANANCIAS

#### COPYTEC

#### Estado de Pérdidas y Ganancias

Al 31 de diciembre

	2008	2009
VENTAS	285019,06	272520,11
COSTO DE VENTAS	250838,77	235663,80
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	<b>34180,29</b>	<b>36856,31</b>
GASTOS		
OPERACIONALES	22190,51	24279,44
Sueldos	12200	13734
Gasto IESS	1413,15	1668,68
Beneficios Sociales	2033,33	2289
Depreciación acumulada	6040,00	6040
Provisión cuentas incobrables	176,63	220,36
Impuestos y contribuciones	0	0
Interés bancario	327,4	327,4
Gastos locales	0	0
UTILIDAD OPERATIVA	<b>11989,78</b>	<b>12576,87</b>
otros ingresos	0	0
otros egresos	0	0
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	<b>11989,78</b>	<b>12576,87</b>
Participación de trabajadores 15%	1798,47	1886,53
Impuesto a la renta	117,07	106,02
UTILIDAD NETA	<b>10074,24</b>	<b>10584,32</b>

Fuente: Datos Copytec

Elaborado por: Oscar Aldaz/2010

### 3.3.1.3.1.3 Resumen de cartera vencida

**Cuadro N° 2**

**Detalle de cartera vencida por antigüedad de saldos  
Valor en dólares USD – Plazo en días**

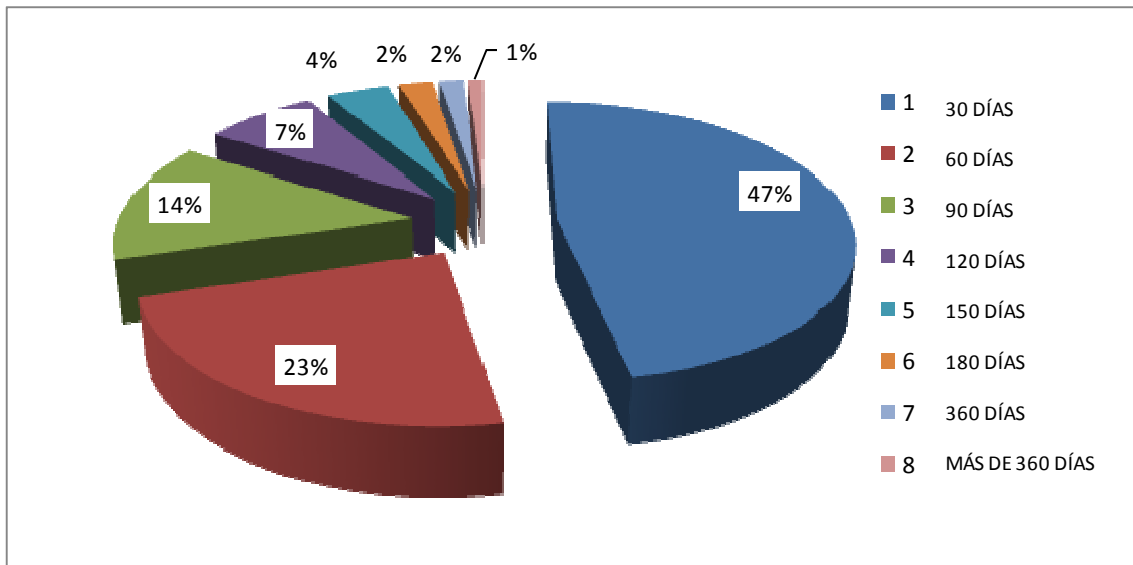
PRODUCTO	30	60	90	120	150	180	360	MAS DE 360	TOTALES	%
COPIADORAS	6.566,33	3.250,65	2.034,50	1.002,65	663,28	400,20	289,70	150,78	14.358,09	65%
REPUESTOS	2.631,65	1.322,58	825,55	531,40	231,13	80,22	65,69	40,18	5.728,40	26%
SUMINISTROS	732,40	152,50	51,20	31,60	-	-	-	-	967,70	4%
PAPEL	450,00	370,00	128,30	34,00	-	-	-	-	982,30	4%
<b>TOTALES</b>	<b>10.380,38</b>	<b>5.095,73</b>	<b>3.039,55</b>	<b>1.599,65</b>	<b>894,41</b>	<b>480,42</b>	<b>355,39</b>	<b>190,96</b>	<b>22.036,49</b>	<b>100%</b>
	47,11%	23,12%	13,79%	7,26%	4,06%	2,18%	1,61%	0,87%		

Fuente: Datos Copytec

Elaborado por: Oscar Aldaz/2010

**Gráfico N° 6**

**Detalle de cartera vencida por antigüedad de saldos  
Porcentaje – Plazo en días**



Fuente: Datos Copytec

Elaborado por: Oscar Aldaz/2010

Se puede deducir que de la cartera vencida el mayor porcentaje que corresponde al 47% pertenece a créditos otorgados por un plazo de 30 días, seguido por el 23% que corresponde a créditos de 60 días de plazo, y en menor porcentaje se presenta los créditos de 90 a más



de 360 días respectivamente. Situación que afecta directamente a la labor de la empresa ya que al no recuperar estos haberes, la empresa no puede realizar nuevas aperturas de créditos a sus clientes.

### **3.3.2 Estudio de mercado y aplicación de técnicas de investigación**

#### **3.3.2.1 Objetivos del Estudio de Mercado**

- Establecer el número de la población para efectuar la investigación de estudio con el propósito de realizar un diagnóstico de la empresa.
- Obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación utilizando fuentes primarias y secundarias.
- Analizar el problema de acuerdo al diagnóstico que arroje la investigación de mercado.
- Realizar las respectivas entrevistas y encuestas para conocer la situación real de la empresa
- Desarrollar las respectivas conclusiones del estudio de mercado en forma gráfica y teórica.

#### **3.3.2.2 Determinación del tamaño de la muestra de la población**

Para la realización del estudio de mercado es necesario establecer el tamaño de la muestra, cuyo cálculo se lo realizo de la siguiente manera con la respectiva fórmula detallada a continuación:

El diseño estadístico tendrá un nivel de confianza del 95%

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

$$n = \frac{29 * (1,96)^2 * (0,50) * (0,50)}{(29 - 1) * (0,10)^2 + (1,96)^2 * (0,50) * (0,50)}$$

$$n = 22,45$$

$$n = 22 \text{ encuestas}$$

n = tamaño de la muestra

Z<sup>2</sup> = referencias estandarizadas dado un nivel de confianza del 95% = 1,96

S<sup>2</sup> = Varianza = (p\*q) = (0,5) (0,5) varianza conservadora

E = Máximo nivel de error del 10%

N = Tamaño de la población

### **3.4 Formato de las entrevistas y encuestas**

El diagnóstico de la empresa Copytec se realizó a través de entrevistas y encuestas que dan un total, según su cálculo con la fórmula de 22 personas, dirigidas al gerente general y a todo el personal que trabaja en la organización.

Las respectivas preguntas fueron elaboradas de manera abierta y cerradas para facilitar la comprensión de las mismas y poder establecer una tabulación adecuada en su graficación y análisis.

#### **3.4.1 Tabulación y análisis de las entrevistas y encuestas**

Las diferentes respuestas que se obtuvieron se presentan en cuadros con sus respectivos gráficos y análisis teórico para su entendimiento de los mismos. El formato de cada una de las entrevistas y encuestas constan como anexo en la parte final del trabajo de investigación desarrollado.

Los datos obtenidos serán evaluados y presentados en barras, pasteles y gráficos.

### **3.4.1.1 Análisis de entrevista a Gerentes**

#### **Pregunta N° 1**

**¿Qué tiempo Ud., labora en la empresa?**

#### **Respuesta:**

El gerente principal de la empresa labora actualmente 6 años al frente de la administración de la empresa; mientras que, los gerentes de las sucursales permanecen en sus puestos de trabajo durante 2,3 y 4 años respectivamente de acuerdo a la entrevista.

#### **Pregunta N° 2**

**¿La empresa dispone de Manuales de Procedimientos?**

SI \_\_\_\_\_

NO  \_\_\_\_\_

#### **Respuesta:**

Todos los gerentes de la empresa coinciden que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos, por lo que su administración es en base a la experiencia de cada uno de ellos.

**Pregunta N° 3**

**¿Qué tipo de Controles Internos tiene implementada la empresa en cada una de sus áreas?**

**Respuesta:**

De acuerdo a las respuestas obtenidas manifiestan que el único control es a través de la supervisión pero de acuerdo a la experiencia de cada uno y no de forma documentada.

**Pregunta N° 4**

**¿Existe información de funciones en las áreas de la Empresa?**

**Respuesta:**

Según las respuestas obtenidas, manifiestan que no existe información acerca de las funciones que debe desempeñar cada de forma escrita y detalla, se la conoce empíricamente.

**Pregunta N° 5**

**¿Existe un reporte de gestión de la recuperación de cartera?**

SI  \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

**Respuesta:**

Todos los gerentes de las diferentes sucursales manifiestan que si se realiza reportes de recuperación de cartera, pero con un registro sencillo de forma que se pueda entender que se ha supervisado o cobrado dicha cuenta a los diferentes clientes de la empresa por sus créditos.

**Pregunta N° 6**

**¿Qué condiciones de crédito, de plazos y tasas, se han implementado para los clientes de la empresa? (si dice condiciones pase pregunta 7)**

**Respuesta:**

Según la información recopilada no existe condición alguna para el otorgamiento de créditos a los clientes de la empresa.

**Pregunta N° 7**

**¿Esto permite tener liquidez oportuna a la empresa para toma de decisiones?**

**Respuesta:**

Esta pregunta no procede a su análisis ya que desconocen de las condiciones de crédito y de los beneficios que estas podrían dar para la empresa.

**Pregunta N° 8**

**¿El cobro de estas deudas vencidas incluye un interés por mora; qué porcentaje?**

**Respuesta:**

Según las respuestas obtenidas el proceso de recuperación de cuentas vencidas no genera ningún interés por mora adicional al estipulado en el momento de la firma de contrato con el cliente, la idea es cobrar la cuenta vencida sin importar que interés se genera luego del plazo estipulado en dicho acuerdo con el cliente.

**Pregunta N° 9**

**¿Conoce el número de clientes y el monto del capital en mora?**

**Respuesta:**

Todos desconocen la cantidad exacta de clientes y el monto total de capital en mora.

**Pregunta N° 10**

**¿La empresa cuenta con un Abogado para la recuperación de la cartera vencida? (Si dice si pase pregunta 11)**

SI \_\_\_\_\_

NO  \_\_\_\_\_

**Respuesta:**

Todos coinciden que la empresa no cuenta con un abogado para los casos de recuperación de cartera de forma legal y jurídica.

### **Pregunta N° 11**

**¿Los costos del Abogado los asume el cliente o la empresa?**

#### **Respuesta:**

Esta pregunta no tiene respuesta ya que tiene relación con la pregunta N° 10 por lo que no genera costo alguno debido a la falta de un abogado para la recuperación de cartera.

### **Pregunta N° 12**

**¿Existe un reporte del Abogado sobre el estado de gestión de recuperación extrajudicial y judicial de la Cartera Vencida?**

#### **Respuesta:**

No procede porque tiene relación con la pregunta N° 10

### **3.4.1.2 Análisis de encuestas a todos los Empleados de la empresa**

#### **Pregunta N° 1**

**¿Qué tiempo Ud., labora en la empresa?**

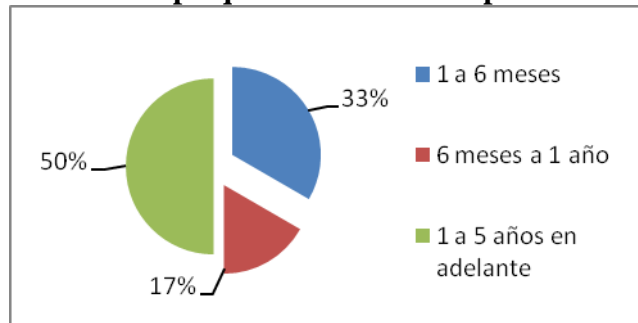
**Cuadro N° 3**  
**Tiempo que labora en la empresa**

<b>OPCIONES</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1 a 6 meses	6	33%
6 meses a 1 año	3	17%
1 a 5 años en adelante	9	50%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Gráfico N° 7**  
**Tiempo que labora en la empresa**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Análisis:**

El 50% de todos los empleados de la empresa laboran más de un año en adelante, mientras que el 33% y el 17% laboran menos de 1 año y menos de 6 meses respectivamente.

**Pregunta N° 2**

**¿Qué cargo desempeña Ud., en la empresa?**

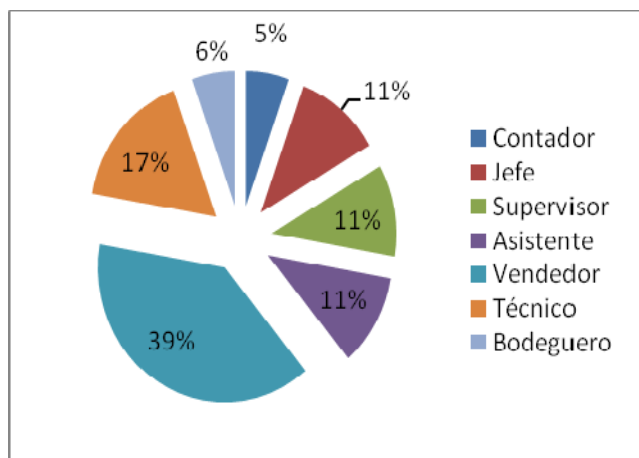
**Cuadro N° 4**  
**Cargo que desempeña en la empresa**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Contador	1	6%
Jefe	2	11%
Supervisor	2	11%
Asistente	2	11%
Vendedor	7	39%
Técnico	3	17%
Bodeguero	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>11%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010



**Gráfico N° 8**  
**Cargo que desempeña en la empresa**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Análisis:**

El 39% de los empleados son vendedores o pertenecen al área comercial, el 17% al área de servicio técnico, el 11% realizan la supervisión y en el mismo porcentaje son jefes y asistentes en diferentes áreas de la empresa, el 6% al área de bodega y el 5% al área financiera.

**Pregunta N° 3**

**¿Conoce Ud., si la empresa dispone de Manuales de Procedimientos?**

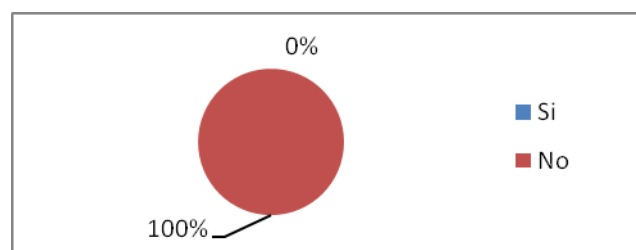
**Cuadro N° 5**  
**Existencia de manual de procedimientos**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	18	100%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

Elaborado por: Oscar Aldaz/2010

**Gráfico N° 9**  
**Existencia de manual de procedimientos**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Análisis:**

El 100% de los empleados coinciden que la empresa no dispone de manuales de procedimientos.

**Pregunta N° 4**

**¿Qué tipo de Controles Internos tiene implementada la empresa en cada una de sus áreas operativas?**

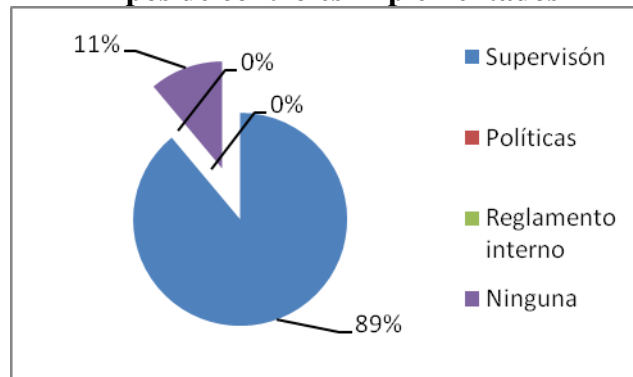
**Cuadro N° 6**  
**Tipos de controles implementados**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Supervisión	16	89%
Políticas	0	0%
Reglamento interno	0	0%
Ninguna	2	11%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

Elaborado por: Oscar Aldaz/2010

**Gráfico N° 10**  
**Tipos de controles implementados**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Oscar Aldaz/2010

### Análisis:

El 89% de todos los empleados de la empresa manifiestan que no existe ningún tipo de control interno establecido de forma escrita y reglamentada; mientras que, el 11% asegura que sólo se realiza la supervisión de forma verbal y observatoria.

### Pregunta N° 5

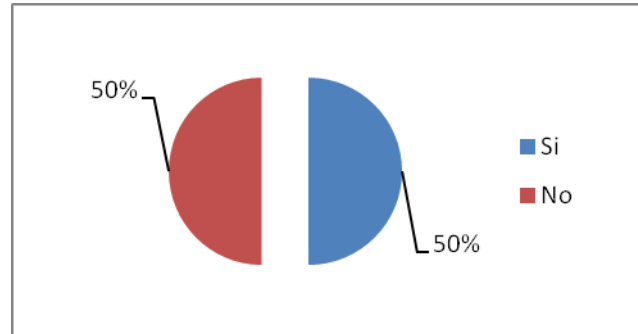
**¿Existe información de funciones en las todas las áreas de la empresa?**

**Cuadro N° 7**  
**Existencia de información funcional**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	9	50%
No	9	50%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Oscar Aldaz/2010

**Gráfico N° 11**  
**Existencia de información funcional**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Análisis:**

Según la información proporcionada por todos los empleados el 50% manifiesta que si existe información de las funciones que tiene q realizar cada uno de ellos pero de forma verbal y el 50% restante denota que no existe ninguna información acerca de la funcionalidad de cada uno de ellos en sus puestos de trabajo.

**Pregunta N° 6**

**¿Existe un seguimiento por la Gerencia en todas las áreas de la empresa?**

**Cuadro N° 8**

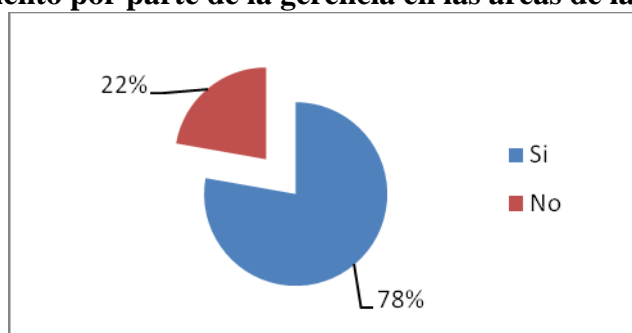
**Seguimiento por parte de la gerencia en las áreas de la empresa**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	14	78%
No	4	22%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Gráfico N° 12**

**Seguimiento por parte de la gerencia en las áreas de la empresa**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Análisis:**

El 78% manifiesta que si existe seguimiento del gerente a todas las áreas de la empresa y el 22% asegura que no realiza ningún tipo de seguimiento.

**Pregunta N° 7**

**¿Qué tipo de seguimiento? (Viene de pregunta N° 6)**

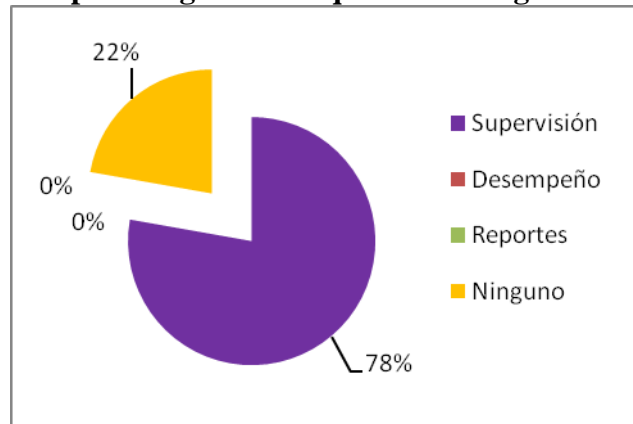
**Cuadro N° 9**  
**Tipo de seguimiento que realiza el gerente**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Supervisión	14	78%
Desempeño	0	0%
Reportes	0	0%
Ninguno	4	22%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>78%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Gráfico N° 13**

**Tipo de seguimiento que realiza el gerente**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Análisis:**

El 78% asegura que el gerente realiza el seguimiento de todas las áreas de trabajo a través de la supervisión y el 22% manifestó que no realiza ningún tipo de seguimiento.

**Pregunta N° 8**

**¿Quiénes realizan los cobros de facturas?**

**Cuadro N° 10**

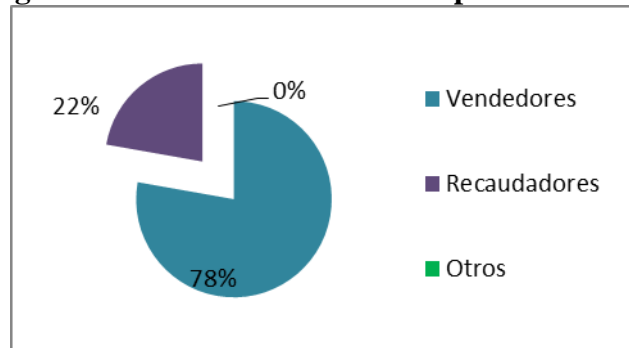
**Encargados de hacer los cobros o recuperación de cartera**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Vendedores	14	78%
Recaudadores	4	22%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Gráfico N° 14**

**Encargados de hacer los cobros o recuperación de cartera**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Análisis:**

El 100% de los empleados manifestaron que las personas encargadas de hacer los cobros de las cuentas por cobrar son todos los vendedores de la empresa; ya que no existen recaudadores específicamente.

**Pregunta N° 9**

**¿Existe algún sistema de control de entrega de dinero a caja? ¿Qué tipo?**

**Cuadro N° 11**

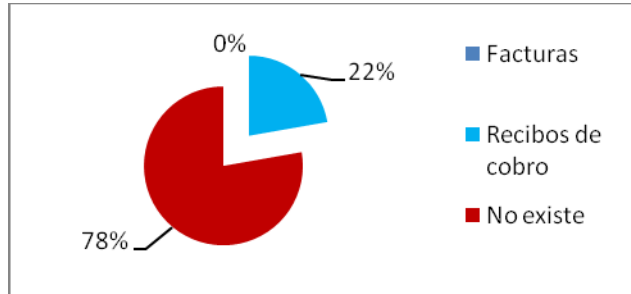
**Existencia de sistema de control de entrega de efectivo a caja**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Facturas	0	0%
Recibos de cobro	4	22%
No existe	14	78%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Gráfico N° 15**

**Existencia de sistema de control de entrega de efectivo a caja**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Análisis:**

El 78% respondió que no existe ningún tipo de control específico para la recepción de dinero en efectivo en caja, mientras que el 22% respondió que sólo se aplica el control mediante registro en recibos de cobro de dinero a clientes.

**Pregunta N° 10**

**¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?**

**Cuadro N° 12**

**Capacitación al personal**

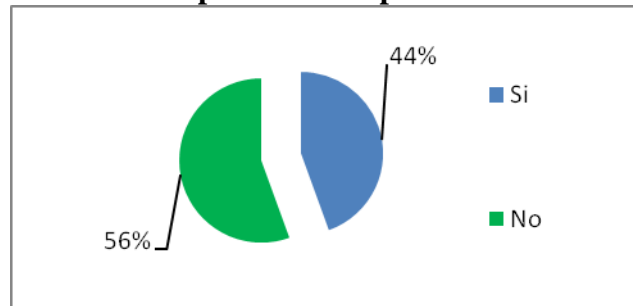
OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	8	44%
No	10	56%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010



**Gráfico N° 16**

**Capacitación al personal**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Análisis:**

El 56% manifiesta que no ha recibido ningún tipo de capacitación y el 44% si ha recibido capacitación de acuerdo a su área de trabajo.

**Pregunta N° 11**

**¿Qué tipo de capacitación?**

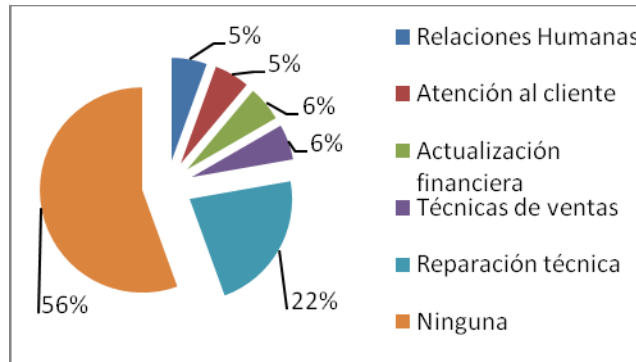
**Cuadro N° 13**  
**Tipo de capacitación recibida**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Relaciones Humanas	1	6%
Atención al cliente	1	6%
Actualización financiera	1	6%
Técnicas de ventas	1	6%
Reparación técnica	4	22%
Ninguna	10	56%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>61%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Gráfico N° 17**

**Tipo de capacitación recibida**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Análisis:**

El 56% manifiesta que no ha recibido ningún tipo de capacitación, el 22% ha recibido capacitación de reparación técnica, el 6% actualización financiera y Técnicas de ventas y el 5% capacitación en relaciones humanas y Atención al cliente.

**Pregunta N° 12**

**¿Conoce Ud., la Misión, Visión y Políticas de la empresa?**

**Cuadro N° 14**

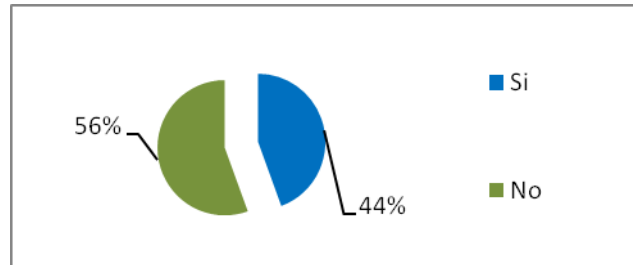
**Conoce la Misión, Visión y Políticas de la empresa**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	8	44%
No	10	56%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Gráfico N° 18**

**Conoce la Misión, Visión y Políticas de la empresa**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Análisis:**

El 56% manifiesta que no conoce la misión, visión y políticas de la empresa y sólo el 44% conocen de estas pero no de manera objetiva.

**Pregunta N° 13**

**¿El área de trabajo que Ud., desempeña en la empresa está de acuerdo al organigrama estructural de la empresa? ¿Por qué?**

**Cuadro N° 15**

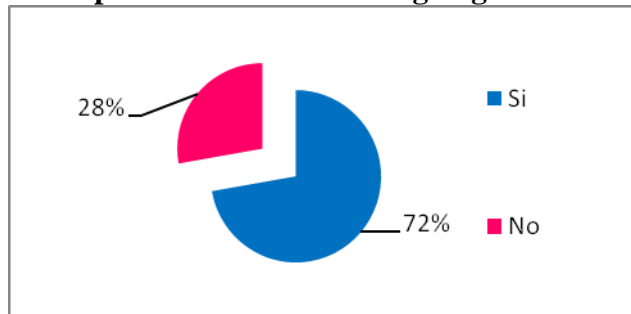
**Colocación de puesto de acuerdo al organigrama de la empresa**

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	13	72%
No	5	28%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Gráfico N° 19**

**Colocación de puesto de acuerdo al organigrama de la empresa**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Análisis:**

El 72% de los empleados revelan que no están de acuerdo a su perfil y según el organigrama estructural de la empresa y el 28% dijo que si está de acuerdo a su perfil y a la funcionalidad que desempeñan.

**3.5 Conclusiones de las entrevistas y encuestas**

Tomando como soporte los datos arrojados del estudio situacional de Copytec, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

**3.5.1 Entrevista al Gerente general**

- La empresa no posee establecido manuales de procedimiento para los diferentes controles de la empresa en especial para el cobro y recuperación de las cuentas por cobrar. Para la toma de decisiones depende mucho de la comercialización de sus productos, esto hace que las inversiones se la hagan acorde a estas y no por una planificación realizada para el crecimiento de la empresa.

- Según el gerente manifiesta que el punto más relevante es ofrecer productos de calidad y garantizados hacia sus clientes el cual ha permitido estar en el mercado varios años
- No existen controles específicos que beneficien a la empresa.
- La recuperación de cartera no estipula condiciones, sólo se basa en el contrato acordado desde el principio.
- No conocen específicamente a cuánto asciende el monto de la cartera vencida y el porcentaje aproximado que representa toda la cartera de clientes.
- Todos manifiestan que no existe ningún abogado o aspecto jurídico para la recuperar la cartera vencida por lo tanto no estipula ningún costo ni reporte de los diferentes cobros que se realiza a los clientes.

### **3.5.2 De los Empleados**

- Los trabajadores son la fuente de información más importante que tienen las empresas para desarrollar correctivos, por tal razón la empresa cuenta con personal que laboran más de 1 año en la empresa. Por lo tanto el desenvolvimiento en su área de trabajo es eficaz.
- Manifiestan que no existe controles de procedimientos ni registros específicos para la administración adecuada de todos los activos y pasivos que posee la empresa.
- La función que desempeñan cada uno de ellos no está acorde con la especificación del organigrama estructural.

- No existe un registro adecuado para el ingreso de efectivo a caja.
- Según el criterio del equipo de trabajo han manifestado que la empresa debe impulsar programas de capacitación para sus empleados con el fin de llegar de mejorar su productividad y prestar un mejor servicio a los clientes de la empresa.
- Según las encuestas realizadas a los empleados, se puede determinar que los mismos no conocen la misión, visión y políticas de la empresa, ya que no existen; consideran que el ambiente es bueno, esto muestra claramente de que la organización no desarrolla adecuadas políticas de relaciones personales o implementación del círculo de calidad.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA OTORGACIÓN DE CRÉDITO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LA EMPRESA COPYTEC**

#### **4.1 Planificación**

##### **4.1.1 Misión**

Comercializar equipos de fotocopiado de calidad preestablecida y brindar los servicios de reparación integral, mantenimiento preventivo y correctivo, incluso complementario de partes y piezas, con el menor costo existente en el mercado, siempre con la mayor cercanía hacia nuestros clientes.

##### **4.1.2 Visión**

Ser la principal empresa comercializadora y ensambladora de bienes y servicios, en equipos de fotocopiado y multifunción para todo el país y Latinoamérica, con la mejor tecnología de punta existente en los países desarrollados. Con un equipo humano ético y profesional comprometidos con los valores de la empresa.

##### **4.1.3 Valores Corporativos**

###### **Calidad de Servicio**

La optima calidad de nuestros equipos re manufacturados que cumplan estándares de calidad

### **Responsabilidad**

Brindar un servicio técnico profesional, ético, moral y de calidad para nuestros clientes.

### **Desarrollo Integral**

Reconocer, valorar y desarrollar el potencial de nuestros Equipo Humano.

### **Honestidad**

Nuestra confianza es el compromiso solidario con nuestro entorno actuando con transparencia y honradez.

### **Puntualidad**

Responsabilidad con nuestros clientes a la hora y fecha de entrega de suministros, repuestos y servicio técnico.

### **Innovación**

Permanente superación e innovación para asegurar nuestra competitividad ante el mercado cambiante.

### **Servicio al cliente**

Informar al cliente de nuestros productos y servicios constantemente.

### **Servicio integral**

Mantener en stock de repuestos y suministros originales y genéricos de calidad por lo menos cinco años de los equipos vendidos por la empresa



## **Tecnología**

Procesos de mejoramiento continuo, tecnológico y académico, para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros clientes.

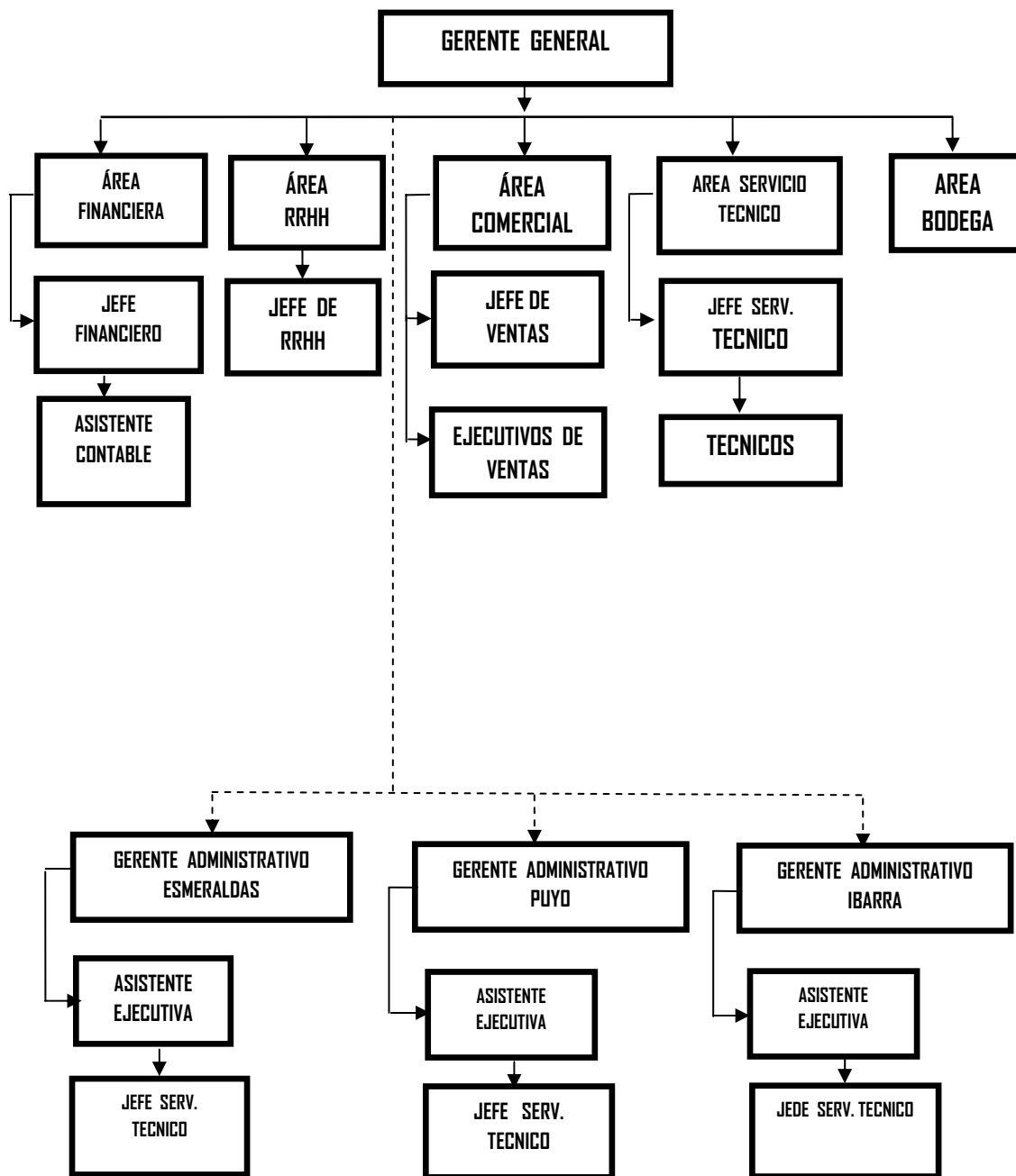
### **4.2 Organigrama**

En el siguiente organigrama se podrá determinar los diferentes departamentos que existen en la empresa.

Se sugiere utilizar el organigrama para una mejor distribución de personal y adjudicación de tareas y funciones, con el propósito de mejorar la reclutación de personal y adecuar la jerarquización y delimitación de actividades idóneas para cada personal y así poder cumplir con los propósitos de la empresa

#### 4.2.1 Organigrama propuesto para la empresa Copytec

Gráfico N° 20  
Organigrama estructural Copytec



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Oscar Aldaz/2010

## 4.2.2 Funciones y responsabilidades de todo el personal de la empresa Copytec

A continuación se detalla la siguiente declaración de funciones en cada uno de los puestos de trabajo.

### 4.2.2.1 Gerente General

EMPRESA COPYTEC	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	Número 1
<b>I IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>1. Denominación del puesto:</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>2. Departamento:</b>	ADMINISTRACIÓN	
<b>3. Área:</b>	ADMINISTRACIÓN	
<b>4. Cargo del Jefe Directo:</b>	PROPIETARIO	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
“Responder en forma integral por la administración y resultados de la empresa, teniendo en cuenta las actividades administrativas y de crédito, realizando adicionalmente labores de colocación y recuperación de la cartera, delegando funciones.”		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser el representante legal de la empresa.</li> <li>2. Elaborar plan de actividades del mes de acuerdo a los lineamientos de la empresa y someterlos a su aplicación.</li> <li>3. Controlar permanentemente el cumplimiento de los objetivos de la empresa</li> <li>4. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo.</li> <li>5. Atender permanentemente las consultas o reclamos de los clientes de la empresa, para brindar alternativas de solución.</li> <li>6. Participar directamente en la selección de personal de la empresa.</li> <li>7. Crear un clima de trabajo que permita a los empleados, identificarse con la empresa y realizarse como profesionales en su labor.</li> <li>8. Cumplir y hacer cumplir las políticas.</li> <li>9. Efectuar el seguimiento de las evaluaciones al personal de acuerdo al tiempo establecido por la ley y el código de trabajo, con el fin de detectar posibles necesidades de capacitación y tomar las decisiones correspondientes.</li> <li>10. Coordinar los cambios de categorías y escala salarial de empleados</li> <li>11. Coordinar las necesidades de capacitación interna y externa del personal a cargo, acordes a las proyecciones de crecimiento profesional</li> </ol>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
<b>Formación académica:</b>	Profesional Administración de empresas Administración de Recursos Humanos, Administración de Personal o afines	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años de experiencia, de preferencia en sector administrativo – financiero. ( microcrédito)	
<b>Conocimientos específicos:</b>	Procesos de Evaluación de Desempeño Procesos de Capacitación y Desarrollo Herramientas de Evaluación Administración de TH	

	Manejo de sistemas Planificación y organización Relaciones Interpersonales	
<b>Formación permanente:</b>	Reglamento interno y Manuales de procedimiento	
<b>Competencias:</b>	Orientación al cliente Pensamiento Analítico Liderazgo Toma de Decisiones Criterio formado Flexibilidad	
<b>V. HERRAMIENTAS</b>		
<b>Equipos:</b>	Computadoras, impresoras, teléfonos.	
<b>Materiales y herramientas:</b>	Útiles y materiales de oficina Manuales de Procedimientos Manual de Créditos y Cobranzas Reglamento Interno de Trabajo Materiales para el proceso de selección de personal	
<b>Equipos de protección:</b>	N/A	
<b>VI. SUPERVISIÓN</b>		
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>	
Todo el Personal de la empresa	Propietario	
<b>VIII. AMBIENTE DE TRABAJO</b>		
<p><b>Condiciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño 100% en Matriz principal</li> </ul> <p><b>Condiciones ambientales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propias de una oficina</li> <li>Propias de agencias</li> </ul> <p><b>Esfuerzo Físico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento de posturas normales, derivadas de las tareas realizadas en la oficina</li> </ul> <p><b>Riesgo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrés laboral</li> <li>Problemas visuales por el uso continuo del computador</li> <li>Lumbalgias por inadecuada ergonomía del puesto de trabajo</li> </ul> <p><b>Horario:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fijo- continuo de 08h30 a 13h00 y de 14h30 a 18h30</li> </ul>		
<b>IX. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO</b>		
Se evaluara periódicamente de acuerdo a los resultados de las operaciones y el desempeño en la empresa:		
ACTIVIDADES ESENCIALES		INDICADOR
1	Ser el representante legal de la empresa.	Administrar la empresa
2	Elaborar plan de actividades del mes de acuerdo a los lineamientos de la empresa y someterlos a su aplicación.	Plan de actividades elaborado
3	Controlar permanentemente el cumplimiento de los objetivos de la empresa	Alcance de objetivos
4	Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo.	Resultados de las metas propuestas
5	Atender permanentemente las consultas o reclamos de los clientes de la empresa, para	$\frac{\text{Números de clientes satisfechos}}{\text{Total clientes atendidos en la empresa}} \times 100$

	brindar alternativas de solución.	
6	Participar directamente en la selección de personal de la empresa.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Personal que cumple con el perfil}}{\text{Total personal seleccionado}} \times 100$
7	Crear un clima de trabajo que permita a los empleados, identificarse con la empresa y realizarse como profesionales en su labor.	Clima de trabajo adaptado de acuerdo a las políticas de la empresa.
8	Cumplir y hacer cumplir las políticas.	Manual de procedimientos
9	Efectuar el seguimiento de las evaluaciones al personal de acuerdo al tiempo establecido por la ley y el código de trabajo, con el fin de detectar posibles necesidades de capacitación y tomar las decisiones correspondientes.	$\frac{\text{Número de evaluaciones}}{\text{Total personal a evaluar}} \times 100$
10	Coordinar los cambios de categorías y escala salarial de empleados	Tabla salarial según Ministerio de Relaciones Laborales
11	Coordinar las necesidades de capacitación interna y externa del personal a cargo, acordes a las proyecciones de crecimiento profesional	Elaboración de matriz de Planificación para capacitación

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

#### 4.2.2.2 Área Financiera

EMPRESA COPYTEC	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	Número 2
<b>I IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>1. Denominación del puesto:</b>	<b>JEFE FINANCIERO(A)</b>	
<b>2. Departamento:</b>	FINANCIERO	
<b>3. Área:</b>	FINANCIERA	
<b>4. Cargo del Jefe Directo:</b>	GERENTE GENERAL	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
“Supervisar el registro de todos los movimientos contables de la empresa, realizando adicionalmente labores de colocación y recuperación de la cartera; análisis financiero de todos los movimientos en el aspecto contable, tributario financiero”		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar, organizar, ejecutar y controlar el registro de las operaciones diarias de la empresa desde la elaboración de comprobantes, registro y archivo de las transacciones diarias.</li> <li>2. Mantener al día las obligaciones patronales y tributarias.</li> <li>3. Proveer asesoría e información oportuna y confiable.</li> <li>4. Establecer y aplicar el sistema contable de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.</li> <li>5. Responsable de la supervisión y buen manejo del departamento contable.</li> </ol>		

<p>6. Revisar todos los movimientos contables.</p> <p>7. Realizar presupuestos y flujos de caja.</p> <p>8. Presentar los balances, previo un análisis de las cuentas y coordinación con la gerencia.</p> <p>9. Llevar un registro adecuado de las cuentas por cobrar.</p>	
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>Formación académica:</b>	Profesional en Finanzas o Contabilidad y Auditoría
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año de experiencia, de preferencia en sector administrativo – financiero.
<b>Conocimientos específicos:</b>	Actualización en normas tributarias Actualización de las NEC/PCGA/NIC Manejo de sistemas Planificación y organización Relaciones Interpersonales Recuperación de cartera
<b>Formación permanente:</b>	Declaraciones de impuestos y registros contables
<b>Competencias:</b>	Pensamiento Analítico Liderazgo Toma de Decisiones Criterio formado
<b>V. HERRAMIENTAS</b>	
<b>Equipos:</b>	Computadoras, impresoras, teléfonos.
<b>Materiales y herramientas:</b>	Útiles y materiales de oficina Ley tributaria, IESS, Laboral Manual de Créditos y Cobranzas
<b>Equipos de protección:</b>	N/A
<b>VI. SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>
Asistente Contable	Jefe financiero
<b>VIII. AMBIENTE DE TRABAJO</b>	
<p><b>Condiciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño 100% en Matriz principal</li> </ul> <p><b>Condiciones ambientales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propias de una oficina</li> </ul> <p><b>Esfuerzo Físico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento de posturas normales, derivadas de las tareas realizadas en la oficina</li> </ul> <p><b>Riesgo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrés laboral</li> <li>Problemas visuales por el uso continuo del computador</li> <li>Lumbalgias por inadecuada ergonomía del puesto de trabajo</li> </ul> <p><b>Horario:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fijo- continuo de 08h30 a 13h00 y de 14h30 a 18h30</li> </ul>	
<b>IX. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO</b>	

Se evaluara periódicamente de acuerdo a los resultados de las operaciones y el desempeño en la empresa:		
ACTIVIDADES ESENCIALES		INDICADOR
1	Planificar, organizar, ejecutar y controlar el registro de las operaciones diarias de la empresa desde la elaboración de comprobantes, registro y archivo de las transacciones diarias.	Administración financiera
2	Mantener al día las obligaciones patronales y tributarias.	Plan de actividades elaborado
3	Proveer asesoría e información oportuna y confiable.	Alcance de objetivos y pedidos gerenciales
4	Establecer y aplicar el sistema contable de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Utilización de software
5	Responsable de la supervisión y buen manejo del departamento contable.	Administración financiera
6	Revisar todos los movimientos contables.	Administración financiera
7	Realizar presupuestos y flujos de caja.	Ingresos y egresos de dinero
8	Presentar los balances, previo un análisis de las cuentas y coordinación con la gerencia.	Estados financieros, estados de resultados
9	Llevar un registro adecuado de las cuentas por cobrar.	Rotación de cuentas por cobrar

EMPRESA COPYTEC	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	Número 3
<b>I IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>1. Denominación del puesto:</b>	<b>ASISTENTE CONTABLE</b>	
<b>2. Departamento:</b>	FINANCIERO	
<b>3. Área:</b>	FINANCIERA	
<b>4. Cargo del Jefe Directo:</b>	JEFE FINANCIERO	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
“Registrar todos los movimientos contables de la empresa, realizando adicionalmente labores de colocación y recuperación de la cartera”		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar, ejecutar el registro de las operaciones diarias de la empresa desde la elaboración de comprobantes, registro y archivo de las transacciones diarias.</li> <li>Mantener al día las obligaciones patronales y tributarias.</li> <li>Proveer asesoría e información oportuna y confiable.</li> <li>Revisar todos los movimientos contables.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar presupuestos y flujos de caja.</li> <li>Llevar un registro y seguimiento adecuado de las cuentas por cobrar.</li> </ul>	
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>Formación académica:</b>	Mínimo bachiller en Contabilidad y Administración
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año de experiencia, de preferencia en sector administrativo – financiero.
<b>Conocimientos específicos:</b>	Actualización en normas tributarias Actualización de las NEC/PCGA/NIC Manejo de sistemas Planificación y organización Relaciones Interpersonales Recuperación de cartera
<b>Formación permanente:</b>	Declaraciones de impuestos y registros contables
<b>Competencias:</b>	Pensamiento Analítico Liderazgo Toma de Decisiones Criterio formado
<b>V. HERRAMIENTAS</b>	
<b>Equipos:</b>	Computadoras, impresoras, teléfonos.
<b>Materiales y herramientas:</b>	Útiles y materiales de oficina Ley tributaria, IESS, Laboral Manual de Créditos y Cobranzas
<b>Equipos de protección:</b>	N/A
<b>VI. SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>
Asistente Contable	Jefe financiero
<b>VIII. AMBIENTE DE TRABAJO</b>	
<b>Condiciones de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño 100% en Matriz principal</li> </ul> <b>Condiciones ambientales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propias de una oficina</li> </ul> <b>Esfuerzo Físico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento de posturas normales, derivadas de las tareas realizadas en la oficina</li> </ul> <b>Riesgo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrés laboral</li> <li>Problemas visuales por el uso continuo del computador</li> <li>Lumbalgias por inadecuada ergonomía del puesto de trabajo</li> </ul> <b>Horario:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fijo- continuo de 08h30 a 13h00 y de 14h30 a 18h30</li> </ul>	
<b>IX. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO</b>	
Se evaluara periódicamente de acuerdo a los resultados de las operaciones y el desempeño en la empresa:	
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>INDICADOR</b>



1	organizar, ejecutar el registro de las operaciones diarias de la empresa desde la elaboración de comprobantes, registro y archivo de las transacciones diarias.	Administración financiera
2	Mantener al día las obligaciones patronales y tributarias.	Plan de actividades elaborado
3	Proveer asesoría e información oportuna y confiable.	Alcance de objetivos y pedidos gerenciales
4	Revisar todos los movimientos contables.	Administración financiera
5	Realizar presupuestos y flujos de caja.	Ingresos y egresos de dinero
6	Llevar un registro adecuado de las cuentas por cobrar.	Rotación de cuentas por cobrar

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

#### 4.2.2.3 Área de Talento Humano

<b>EMPRESA COPYTEC</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO</b>	Número 4
<b>I IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>1. Denominación del puesto:</b>	<b>JEFE TALENTO HUMANO</b>	
<b>2. Departamento:</b>	RECURSOS HUMANOS	
<b>3. Área:</b>	ADMINISTRATIVA	
<b>4. Cargo del Jefe Directo:</b>	GERENTE GENERAL	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
“Ejercer la dirección del Talento Humano de la empresa, gestionando el mejoramiento de los subsistemas de Talento Humano, así como un manejo eficiente del personal en su parte administrativa. En general velar por el desarrollo eficiente de las labores dentro de la empresa.”		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectuar el seguimiento de las evaluaciones al personal de acuerdo al tiempo establecido por la ley y el código de trabajo, con el fin de detectar posibles necesidades de capacitación y tomar las decisiones correspondientes.</li> <li>2. Coordinar los cambios de categorías y escala salarial de empleados.</li> <li>3. Coordinar las necesidades de capacitación interna y externa del personal a cargo, acordes a las proyecciones de crecimiento profesional</li> <li>4. Elaborar y actualizar reportes de rotación de personal</li> <li>5. Realizar y ejecutar el plan de actividades del personal</li> <li>6. Manejar los conflictos internos que se presenten en la institución</li> </ol>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
<b>Formación académica:</b>	Profesional en Psicología Industrial, Administración de Recursos Humanos, o Administración de personal.	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año de experiencia, de preferencia en sector administrativo – financiero.	

<b>Conocimientos específicos:</b>	Procesos de evaluación de desempeño Desarrollo de capacitación. Herramientas de evaluación Administración de TH Relaciones interpersonales Trabajo en Equipo												
<b>Formación permanente:</b>	Reglamento interno												
<b>Competencias:</b>	Orientación al cliente Pensamiento analítico Liderazgo Toma de decisiones Criterio formado Desarrollo de personas												
<b>V. HERRAMIENTAS</b>													
<b>Equipos:</b>	Computadoras, impresoras, teléfonos.												
<b>Materiales y herramientas:</b>	Útiles y materiales de oficina Manuales de procedimientos Reglamento interno de trabajo												
<b>Equipos de protección:</b>	N/A												
<b>VI. SUPERVISIÓN</b>													
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>												
Todo el Personal de la empresa	Jefe de Recursos Humanos												
<b>VIII. AMBIENTE DE TRABAJO</b>													
<b>Condiciones de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño 85% en Matriz principal y 15% en sucursales</li> </ul> <b>Condiciones ambientales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propias de una oficina</li> <li>Propias de sucursales</li> </ul> <b>Esfuerzo Físico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento de posturas normales, derivadas de las tareas realizadas en la oficina</li> </ul> <b>Riesgo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrés laboral</li> <li>Problemas visuales por el uso continuo del computador</li> <li>Lumbalgias por inadecuada ergonomía del puesto de trabajo</li> </ul> <b>Horario:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fijo- continuo de 08h30 a 13h00 y de 14h30 a 18h30</li> </ul>													
<b>IX. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO</b>													
Se evaluara periódicamente de acuerdo a los resultados de las operaciones y el desempeño en la empresa:													
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ACTIVIDADES ESENCIALES</th> <th>INDICADOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Efectuar el seguimiento de las evaluaciones al personal de acuerdo al tiempo establecido por la ley y el código de trabajo, con el fin de detectar posibles necesidades de capacitación y tomar las decisiones correspondientes.</td> <td><math>\frac{\text{Números de evaluaciones}}{\text{Total personal a evaluar}} \times 100</math></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Coordinar los cambios de categorías y escala salarial de empleados.</td> <td>Número de errores u omisiones en cambios de categorías y escalas salariales</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Coordinar las necesidades de capacitación interna y externa del personal a cargo,</td> <td>Cumplimiento de la Planificación de Capacitación</td> </tr> </tbody> </table>		ACTIVIDADES ESENCIALES		INDICADOR	1	Efectuar el seguimiento de las evaluaciones al personal de acuerdo al tiempo establecido por la ley y el código de trabajo, con el fin de detectar posibles necesidades de capacitación y tomar las decisiones correspondientes.	$\frac{\text{Números de evaluaciones}}{\text{Total personal a evaluar}} \times 100$	2	Coordinar los cambios de categorías y escala salarial de empleados.	Número de errores u omisiones en cambios de categorías y escalas salariales	3	Coordinar las necesidades de capacitación interna y externa del personal a cargo,	Cumplimiento de la Planificación de Capacitación
ACTIVIDADES ESENCIALES		INDICADOR											
1	Efectuar el seguimiento de las evaluaciones al personal de acuerdo al tiempo establecido por la ley y el código de trabajo, con el fin de detectar posibles necesidades de capacitación y tomar las decisiones correspondientes.	$\frac{\text{Números de evaluaciones}}{\text{Total personal a evaluar}} \times 100$											
2	Coordinar los cambios de categorías y escala salarial de empleados.	Número de errores u omisiones en cambios de categorías y escalas salariales											
3	Coordinar las necesidades de capacitación interna y externa del personal a cargo,	Cumplimiento de la Planificación de Capacitación											

	acordes a las proyecciones de crecimiento profesional	
4	Elaborar y actualizar reportes de rotación de personal	$\frac{\text{Cantidad reportes presentados}}{\text{Total reportes planificados}} \times 100$
5	Realizar y ejecutar el plan de actividades del personal	$\frac{\text{Total actividades planificadas}}{\text{Total actividades cumplidas}} \times 100$
6	Manejar los conflictos internos que se presenten en la institución	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de conflictos solucionados}}{\text{N}^\circ \text{ Total de conflictos}} \times 100$

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

#### 4.2.2.4 Área de ventas o comercial

<b>EMPRESA COPYTEC</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO</b>	Número 5
<b>I IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>1. Denominación del puesto:</b>	<b>JEFE DE VENTAS</b>	
<b>2. Departamento:</b>	VENTAS	
<b>3. Área:</b>	VENTAS O COMERCIAL	
<b>4. Cargo del Jefe Directo:</b>	GERENTE GENERAL	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
“Contribuir con la gestión del área de ventas en la comercialización de todos los productos que la empresa ofrece a sus clientes, Gestionar el seguimiento administrativo del departamento”		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar las actividades de merchandising de la empresa.</li> <li>2. Planificar y dirigir la política de promoción, venta y distribución de productos o servicios de la empresa.</li> <li>3. Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias.</li> <li>4. Dirigir las actividades de la red comercial existente, formando al equipo y motivándolo.</li> <li>5. Realizar los pedidos de mercadería considerando marca, precio y facilidades de pago que ofrecen los proveedores nacionales y extranjeros.</li> <li>6. Fomentar una buena relación tanto con los clientes como con los proveedores.</li> <li>7. Llevar el control de precios de los productos para la venta, de acuerdo al precio de mercado.</li> <li>8. Implementar mercadotecnia y publicidad.</li> <li>9. Presentar informes de seguimiento del nivel de ventas.</li> <li>10. Coordinar con todas las áreas capacitación del personal.</li> <li>11. Controlar que se cumplan las políticas de ventas.</li> <li>12. Dar a conocer a sus colaboradores las estrategias a utilizarse para cumplir con los objetivos.</li> <li>13. Estudiar nuevos nichos de mercado.</li> </ol>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
<b>Formación académica:</b>	Profesional en Marketing, Administración de empresa o afines.	

<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año de experiencia, de preferencia en sector administrativo de copadoras															
<b>Conocimientos específicos:</b>	Procesos de marketing Marketing Mix Elaboración de estrategias de ventas Manejo de sistemas informáticos Manejo de cartera															
<b>Formación permanente:</b>	Reglamento interno y Ventas															
<b>Competencias:</b>	Orientación al cliente Pensamiento analítico Liderazgo Toma de decisiones Criterio formado															
<b>V. HERRAMIENTAS</b>																
<b>Equipos:</b>	Computadoras, impresoras, teléfonos.															
<b>Materiales y herramientas:</b>	Útiles y materiales de oficina Manuales de procedimientos Reglamento interno de trabajo															
<b>Equipos de protección:</b>	N/A															
<b>VI. SUPERVISIÓN</b>																
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>															
Ejecutivos de ventas	GERENTE GENERAL															
<b>VIII. AMBIENTE DE TRABAJO</b>																
<b>Condiciones de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño 100% en Matriz principal</li> </ul> <b>Condiciones ambientales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propias de una oficina</li> </ul> <b>Esfuerzo Físico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento de posturas normales, derivadas de las tareas realizadas en la oficina</li> </ul> <b>Riesgo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrés laboral</li> <li>Problemas visuales por el uso continuo del computador</li> <li>Lumbalgias por inadecuada ergonomía del puesto de trabajo</li> </ul> <b>Horario:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fijo- continuo de 08h30 a 13h00 y de 14h30 a 18h30</li> </ul>																
<b>IX. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO</b>																
Se evaluara periódicamente de acuerdo a los resultados de las operaciones y el desempeño en la empresa:																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ACTIVIDADES ESENCIALES</th> <th>INDICADOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Organizar las actividades de merchandising de la empresa.</td> <td>Aplicación de estrategias</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Planificar y dirigir la política de promoción, venta y distribución de productos o servicios de la empresa.</td> <td>Seguimiento de aplicación de planificación para ventas</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias.</td> <td>Aplicación de encuestas</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Dirigir las actividades de la red comercial</td> <td>Trabajo en equipo estimulación de ambiente laboral positivo</td> </tr> </tbody> </table>		ACTIVIDADES ESENCIALES		INDICADOR	1	Organizar las actividades de merchandising de la empresa.	Aplicación de estrategias	2	Planificar y dirigir la política de promoción, venta y distribución de productos o servicios de la empresa.	Seguimiento de aplicación de planificación para ventas	3	Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias.	Aplicación de encuestas	4	Dirigir las actividades de la red comercial	Trabajo en equipo estimulación de ambiente laboral positivo
ACTIVIDADES ESENCIALES		INDICADOR														
1	Organizar las actividades de merchandising de la empresa.	Aplicación de estrategias														
2	Planificar y dirigir la política de promoción, venta y distribución de productos o servicios de la empresa.	Seguimiento de aplicación de planificación para ventas														
3	Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias.	Aplicación de encuestas														
4	Dirigir las actividades de la red comercial	Trabajo en equipo estimulación de ambiente laboral positivo														

	existente, formando al equipo y motivándolo.	
5	Realizar los pedidos de mercadería considerando marca, precio y facilidades de pago que ofrecen los proveedores nacionales y extranjeros.	Presupuesto de compras
6	Fomentar una buena relación tanto con los clientes como con los proveedores.	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes insatisfechos}} \times 100$
7	Llevar el control de precios de los productos para la venta, de acuerdo al precio de mercado.	Aplicación de encuestas y análisis de tendencias
8	Implementar mercadotecnia y publicidad.	Aplicación de experiencia o conocimientos
9	Presentar informes de seguimiento del nivel de ventas.	Reportes de ventas
10	Coordinar con todas las áreas capacitación del personal.	Manual de procedimientos y planificación de capacitación
11	Controlar que se cumplan las políticas de ventas.	Aplicación de reglamento interno
12	Dar a conocer a sus colaboradores las estrategias a utilizarse para cumplir con los objetivos.	Avisos mediante memorandos
13	Estudiar nuevos nichos de mercado.	Aplicar encuestas

<b>EMPRESA COPYTEC</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO</b>	Número 6
<b>I IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>1. Denominación del puesto:</b>	<b>EJECUTIVOS DE VENTAS</b>	
<b>2. Departamento:</b>	VENTAS	
<b>3. Área:</b>	VENTAS O COMERCIAL	
<b>4. Cargo del Jefe Directo:</b>	GERENTE GENERAL	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
“Contribuir con la gestión del área de ventas en la comercialización de todos los productos que la empresa ofrece a sus clientes”		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias.</li> <li>• Realizar los pedidos de mercadería considerando marca, precio y facilidades de pago</li> </ul>		

<p>que ofrecen los proveedores nacionales y extranjeros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar una buena relación tanto con los clientes como con los proveedores.</li> <li>• Llevar el control de precios de los productos para la venta, de acuerdo al precio de mercado.</li> <li>• Implementar mercadotecnia y publicidad.</li> <li>• Dar a conocer a sus colaboradores las estrategias a utilizarse para cumplir con los objetivos.</li> <li>• Estudiar nuevos nichos de mercado.</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
<b>Formación académica:</b>	Profesional en Marketing, Administración de empresa o afines.	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 6 meses de experiencia, de preferencia en atención al público, ventas en general	
<b>Conocimientos específicos:</b>	Elaboración de estrategias de ventas Manejo de sistemas informáticos Manejo de cartera	
<b>Formación permanente:</b>	Reglamento interno y Ventas	
<b>Competencias:</b>	Orientación al cliente Pensamiento analítico Liderazgo Toma de decisiones Criterio formado	
<b>V. HERRAMIENTAS</b>		
<b>Equipos:</b>	Computadoras, impresoras, teléfonos.	
<b>Materiales y herramientas:</b>	Útiles y materiales de oficina Manuales de procedimientos Reglamento interno de trabajo	
<b>Equipos de protección:</b>	N/A	
<b>VI. SUPERVISIÓN</b>		
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>	
	Jefe de ventas	
<b>VIII. AMBIENTE DE TRABAJO</b>		
<p><b>Condiciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño 100% en Matriz principal</li> </ul> <p><b>Condiciones ambientales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propias de una oficina</li> </ul> <p><b>Esfuerzo Físico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de posturas normales, derivadas de las tareas realizadas en la oficina</li> </ul> <p><b>Riesgo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés laboral</li> <li>• Problemas visuales por el uso continuo del computador</li> <li>• Lumbalgias por inadecuada ergonomía del puesto de trabajo</li> </ul> <p><b>Horario:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijo- continuo de 08h30 a 13h00 y de 14h30 a 18h30</li> </ul>		
<b>IX. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO</b>		
Se evaluara periódicamente de acuerdo a los resultados de las operaciones y el desempeño en la empresa:		
	<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>INDICADOR</b>
3	Investigar el mercado, previendo la	Aplicación de encuestas

	evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias.	
5	Realizar los pedidos de mercadería considerando marca, precio y facilidades de pago que ofrecen los proveedores nacionales y extranjeros.	Presupuesto de compras
6	Fomentar una buena relación tanto con los clientes como con los proveedores.	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes insatisfechos}} \times 100$
7	Llevar el control de precios de los productos para la venta, de acuerdo al precio de mercado.	Aplicación de encuestas y análisis de tendencias
8	Implementar mercadotecnia y publicidad.	Aplicación de experiencia o conocimientos
12	Dar a conocer a sus colaboradores las estrategias a utilizarse para cumplir con los objetivos.	Avisos mediante memorandos
13	Estudiar nuevos nichos de mercado.	Aplicar encuestas

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

#### 4.2.2.5 Área Técnica

EMPRESA COPYTEC	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	Número 7
<b>I IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>1. Denominación del puesto:</b>	JEFE SERVICIO TECNICO	
<b>2. Departamento:</b>	TECNICO	
<b>3. Área:</b>	TECNICA	
<b>4. Cargo del Jefe Directo:</b>	GERENTE GENERAL	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
“Además de supervisar a sus colaboradores, Dar mantenimiento y asistencia técnica a todas las máquinas, accesorios, piezas, herramientas para dar al cliente un buen servicio y producto de calidad comprobada.”		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar que los productos estén en condiciones de uso y de calidad.</li> <li>2. Verificar y controlar los procesos de todas las actividades en el mantenimiento de los equipos que ofrece la empresa.</li> <li>3. Controlar que el proceso se realice en óptimas condiciones y sin errores.</li> <li>4. Mantener limpio el lugar de trabajo y permanente mantenimiento de las herramientas y equipos de la empresa.</li> <li>5. Dar aviso sobre algún percance en el transcurso del trabajo o proceso de mantenimiento.</li> <li>6. Inspeccionar y coordinar con su jefe inmediato los defectos de fábrica u ocasionados.</li> </ol>		

7. Usar las debidas precauciones y utilizar la seguridad correspondiente en el manejo de los productos de la empresa.										
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>										
<b>Formación académica:</b>	Profesional Técnico en mantenimiento de copadoras									
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año de experiencia, de preferencia en sector de copadoras									
<b>Conocimientos específicos:</b>	Mantenimiento Reparación Asistencia rápida de soluciones Reglamento interno									
<b>Formación permanente:</b>	Técnico de máquinas copadoras									
<b>Competencias:</b>	Orientación al cliente Solución rápida e eficiente Liderazgo Toma de decisiones Criterio formado									
<b>V. HERRAMIENTAS</b>										
<b>Equipos:</b>	Computadoras, impresoras,									
<b>Materiales y herramientas:</b>	Herramientas y materiales para servicio técnico Equipos tecnológicos de reparación Equipos de seguridad para mantenimiento									
<b>Equipos de protección:</b>	Equipo y vestimenta para su seguridad									
<b>VI. SUPERVISIÓN</b>										
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>									
Asistentes de servicio técnico y técnicos	GERENTE GENERAL									
<b>VIII. AMBIENTE DE TRABAJO</b>										
<b>Condiciones de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño 100% en Matriz principal</li> </ul> <b>Condiciones ambientales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propias del área técnica</li> </ul> <b>Esfuerzo Físico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento de posturas normales, derivadas de las tareas realizadas en el área técnica</li> </ul> <b>Riesgo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrés laboral</li> <li>Problemas corporales producto del cansancio</li> <li>Lumbalgias por inadecuada ergonomía del puesto de trabajo</li> </ul> <b>Horario:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fijo- continuo de 08h30 a 13h00 y de 14h30 a 18h30</li> </ul>										
<b>IX. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO</b>										
Se evaluara periódicamente de acuerdo a los resultados de las operaciones y el desempeño en la empresa:										
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ACTIVIDADES ESENCIALES</th> <th>INDICADOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Verificar que los productos estén en condiciones de uso y de calidad.</td> <td>Supervisión</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Verificar y controlar los procesos de todas las actividades en el mantenimiento de los equipos que ofrece la empresa.</td> <td>Seguimiento de aplicación de planificación del servicio técnico</td> </tr> </tbody> </table>		ACTIVIDADES ESENCIALES		INDICADOR	1	Verificar que los productos estén en condiciones de uso y de calidad.	Supervisión	2	Verificar y controlar los procesos de todas las actividades en el mantenimiento de los equipos que ofrece la empresa.	Seguimiento de aplicación de planificación del servicio técnico
ACTIVIDADES ESENCIALES		INDICADOR								
1	Verificar que los productos estén en condiciones de uso y de calidad.	Supervisión								
2	Verificar y controlar los procesos de todas las actividades en el mantenimiento de los equipos que ofrece la empresa.	Seguimiento de aplicación de planificación del servicio técnico								



3	Controlar que el proceso se realice en óptimas condiciones y sin errores.	Trabajo en condiciones y con las debidas precauciones
4	Mantener limpio el lugar de trabajo y permanente mantenimiento de las herramientas y equipos de la empresa.	Cumplimiento de políticas
5	Dar aviso sobre algún percance en el transcurso del trabajo o proceso de mantenimiento.	Comunicación
6	Inspeccionar y coordinar con su jefe inmediato los defectos de fábrica u ocasionados.	Reporte de novedades
7	Usar las debidas precauciones y utilizar la seguridad correspondiente en el manejo de los productos de la empresa.	Cumplir las disposiciones del manual de procedimiento.
<b>EMPRESA COPYTEC</b>		<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO</b>
		Número 8
<b>I IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>1. Denominación del puesto:</b>		TECNICOS
<b>2. Departamento:</b>		TECNICO
<b>3. Área:</b>		TECNICA
<b>4. Cargo del Jefe Directo:</b>		JEFE SERVICIO TECNI CO
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
“Dar mantenimiento y asistencia técnica a todas las máquinas, accesorios, piezas, herramientas para dar al cliente un buen servicio y producto de calidad comprobada.”		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que los productos estén en condiciones de uso y de calidad.</li> <li>• Controlar que el proceso se realice en óptimas condiciones y sin errores.</li> <li>• Mantener limpio el lugar de trabajo y permanente mantenimiento de las herramientas y equipos de la empresa.</li> <li>• Dar aviso sobre algún percance en el transcurso del trabajo o proceso de mantenimiento.</li> <li>• Inspeccionar y coordinar con su jefe inmediato los defectos de fábrica u ocasionados.</li> <li>• Usar las debidas precauciones y utilizar la seguridad correspondiente en el manejo de los productos de la empresa.</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
<b>Formación académica:</b>		Profesional Técnico en mantenimiento de copadoras
<b>Experiencia:</b>		Mínimo 1 año de experiencia, de preferencia en sector de copadoras
<b>Conocimientos específicos:</b>		Mantenimiento Reparación Asistencia rápida de soluciones Reglamento interno
<b>Formación permanente:</b>		Técnico de máquinas copadoras

<b>Competencias:</b>	Orientación al cliente Solución rápida e eficiente Liderazgo Toma de decisiones Criterio formado																					
<b>V. HERRAMIENTAS</b>																						
<b>Equipos:</b>	Computadoras, impresoras,																					
<b>Materiales y herramientas:</b>	Herramientas y materiales para servicio técnico Equipos tecnológicos de reparación Equipos de seguridad para mantenimiento																					
<b>Equipos de protección:</b>	Equipo y vestimenta para su seguridad																					
<b>VI. SUPERVISIÓN</b>																						
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>																					
	Jefe de servicio técnico																					
<b>VIII. AMBIENTE DE TRABAJO</b>																						
<b>Condiciones de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño 100% en Matriz principal</li> </ul> <b>Condiciones ambientales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propias del área técnica</li> </ul> <b>Esfuerzo Físico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento de posturas normales, derivadas de las tareas realizadas en el área técnica</li> </ul> <b>Riesgo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrés laboral</li> <li>Problemas corporales producto del cansancio</li> <li>Lumbalgias por inadecuada ergonomía del puesto de trabajo</li> </ul> <b>Horario:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fijo- continuo de 08h30 a 13h00 y de 14h30 a 18h30</li> </ul>																						
<b>IX. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO</b>																						
Se evaluara periódicamente de acuerdo a los resultados de las operaciones y el desempeño en la empresa:																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ACTIVIDADES ESENCIALES</th> <th>INDICADOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Verificar que los productos estén en condiciones de uso y de calidad.</td> <td>Supervisión</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Verificar y controlar los procesos de todas las actividades en el mantenimiento de los equipos que ofrece la empresa.</td> <td>Seguimiento de aplicación de planificación del servicio técnico</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Controlar que el proceso se realice en óptimas condiciones y sin errores.</td> <td>Trabajo en condiciones y con las debidas precauciones</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Mantener limpio el lugar de trabajo y permanente mantenimiento de las herramientas y equipos de la empresa.</td> <td>Cumplimiento de políticas</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Dar aviso sobre algún percance en el transcurso del trabajo o proceso de mantenimiento.</td> <td>Comunicación</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Inspeccionar y coordinar con su jefe</td> <td>Reporte de novedades</td> </tr> </tbody> </table>		ACTIVIDADES ESENCIALES		INDICADOR	1	Verificar que los productos estén en condiciones de uso y de calidad.	Supervisión	2	Verificar y controlar los procesos de todas las actividades en el mantenimiento de los equipos que ofrece la empresa.	Seguimiento de aplicación de planificación del servicio técnico	3	Controlar que el proceso se realice en óptimas condiciones y sin errores.	Trabajo en condiciones y con las debidas precauciones	4	Mantener limpio el lugar de trabajo y permanente mantenimiento de las herramientas y equipos de la empresa.	Cumplimiento de políticas	5	Dar aviso sobre algún percance en el transcurso del trabajo o proceso de mantenimiento.	Comunicación	6	Inspeccionar y coordinar con su jefe	Reporte de novedades
ACTIVIDADES ESENCIALES		INDICADOR																				
1	Verificar que los productos estén en condiciones de uso y de calidad.	Supervisión																				
2	Verificar y controlar los procesos de todas las actividades en el mantenimiento de los equipos que ofrece la empresa.	Seguimiento de aplicación de planificación del servicio técnico																				
3	Controlar que el proceso se realice en óptimas condiciones y sin errores.	Trabajo en condiciones y con las debidas precauciones																				
4	Mantener limpio el lugar de trabajo y permanente mantenimiento de las herramientas y equipos de la empresa.	Cumplimiento de políticas																				
5	Dar aviso sobre algún percance en el transcurso del trabajo o proceso de mantenimiento.	Comunicación																				
6	Inspeccionar y coordinar con su jefe	Reporte de novedades																				

	inmediato los defectos de fábrica u ocasionados.	
7	Usar las debidas precauciones y utilizar la seguridad correspondiente en el manejo de los productos de la empresa.	Cumplir las disposiciones del manual de procedimiento.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

#### 4.2.2.6. Área de bodega

EMPRESA COPYTEC	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	Número 9
<b>I IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>1. Denominación del puesto:</b>	BODEGUERO	
<b>2. Departamento:</b>	BODEGA	
<b>3. Área:</b>	BODEGA	
<b>4. Cargo del Jefe Directo:</b>	GERENTE GENERAL	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
“Llevar el control de la mercadería que la empresa tiene como inventario para la venta.”		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión y constatación física de la mercadería que llega de acuerdo al pedido realizado.</li> <li>2. Elaborar los requerimientos de mercadería, de acuerdo a la existencia en inventarios, para que estos sean aprobados por el jefe de comercialización y posteriormente por gerencia.</li> <li>3. Despachar productos previa elaboración de factura o transferencia.</li> <li>4. Responsabilizarse por el buen cuidado de todos los productos de bodega.</li> <li>5. Controlar la adecuada limpieza del área de bodega.</li> </ol>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
<b>Formación académica:</b>	Bachiller en administración, o afines	
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año de experiencia, de preferencia en almacén de copadoras	
<b>Conocimientos específicos:</b>	Registro de inventario Uso de equipo computarizado Realización de reportes	
<b>Formación permanente:</b>	Registro de inventarios	
<b>Competencias:</b>	Orientación al cliente Solución rápida e eficiente Toma de decisiones Criterio formado	
<b>V. HERRAMIENTAS</b>		

<b>Equipos:</b>	Computadoras, impresoras,																		
<b>Materiales y herramientas:</b>	Documentos de registro Control interno																		
<b>Equipos de protección:</b>	S/N																		
<b>VI. SUPERVISIÓN</b>																			
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>																		
Ninguno	Gerente general y Jefe de ventas																		
<b>VIII. AMBIENTE DE TRABAJO</b>																			
<b>Condiciones de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño 100% en Matriz principal</li> </ul> <b>Condiciones ambientales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propias del área de bodega</li> </ul> <b>Esfuerzo Físico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento de posturas normales, derivadas de las tareas realizadas en el área técnica</li> </ul> <b>Riesgo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrés laboral</li> <li>Problemas corporales producto del cansancio</li> <li>Lumbalgias por inadecuada ergonomía del puesto de trabajo</li> </ul> <b>Horario:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fijo- continuo de 08h30 a 13h00 y de 14h30 a 18h30</li> </ul>																			
<b>IX. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO</b>																			
Se evaluará periódicamente de acuerdo a los resultados de las operaciones y el desempeño en la empresa:																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ACTIVIDADES ESENCIALES</th> <th>INDICADOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Revisión y constatación física de la mercadería que llega de acuerdo al pedido realizado.</td> <td>Registro en sistema informático</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Elaborar los requerimientos de mercadería, de acuerdo a la existencia en inventarios, para que estos sean aprobados por el jefe de comercialización y posteriormente por gerencia.</td> <td>Elaboración de orden de pedido para adquisición de mercadería</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Despachar productos previa elaboración de factura o transferencia.</td> <td>Número de facturas enviadas por el área de ventas para su despacho</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Responsabilizarse por el buen cuidado de todos los productos de bodega.</td> <td>Cumplimiento de políticas de la empresa</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Controlar la adecuada limpieza del área de bodega.</td> <td>Aplicación de manual de funciones</td> </tr> </tbody> </table>		ACTIVIDADES ESENCIALES		INDICADOR	1	Revisión y constatación física de la mercadería que llega de acuerdo al pedido realizado.	Registro en sistema informático	2	Elaborar los requerimientos de mercadería, de acuerdo a la existencia en inventarios, para que estos sean aprobados por el jefe de comercialización y posteriormente por gerencia.	Elaboración de orden de pedido para adquisición de mercadería	3	Despachar productos previa elaboración de factura o transferencia.	Número de facturas enviadas por el área de ventas para su despacho	4	Responsabilizarse por el buen cuidado de todos los productos de bodega.	Cumplimiento de políticas de la empresa	5	Controlar la adecuada limpieza del área de bodega.	Aplicación de manual de funciones
ACTIVIDADES ESENCIALES		INDICADOR																	
1	Revisión y constatación física de la mercadería que llega de acuerdo al pedido realizado.	Registro en sistema informático																	
2	Elaborar los requerimientos de mercadería, de acuerdo a la existencia en inventarios, para que estos sean aprobados por el jefe de comercialización y posteriormente por gerencia.	Elaboración de orden de pedido para adquisición de mercadería																	
3	Despachar productos previa elaboración de factura o transferencia.	Número de facturas enviadas por el área de ventas para su despacho																	
4	Responsabilizarse por el buen cuidado de todos los productos de bodega.	Cumplimiento de políticas de la empresa																	
5	Controlar la adecuada limpieza del área de bodega.	Aplicación de manual de funciones																	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

### **4.3 Manual de procedimientos para el área de Crédito**

Las condiciones de la empresa Copytec se basarán en las decisiones que comprendan las normas de crédito de la misma, los términos de crédito, métodos de empleo para la recuperación y procedimientos de control.

Se establecerán los siguientes objetivos básicos para el área de crédito, en base a los requerimientos solicitados por el gerente de la empresa, los cuales se mencionan a continuación:

#### **4.3.1 Alcance**

El proceso inicia con la atención al cliente, luego el requerimiento de compra, condición de compra (contado-crédito), en este caso a crédito, para la posterior aprobación del crédito previo a cumplir con los requisitos.

#### **4.3.2 Dueño del proceso**

Departamento de ventas

#### **4.3.3 Responsable operativo**

Ejecutivos de ventas

Jefe departamento de ventas

#### **4.3.4 Objetivos para el área de Crédito**

Definir una metodología dentro del área de crédito donde se establecerá políticas y estrategias para dar un mejor servicio en atención al cliente mediante el crédito.

- Establecer políticas para brindar crédito a los clientes.
- Remediar las deficiencias de control interno que la empresa tiene.
- Implementar índices de control mediante un historial de crédito de los clientes.

- Verificar toda la información proporcionada por los clientes.
- Implementar estrategias de crédito para su pronta recuperación de cartera.

#### **4.3.5 Políticas de Crédito**

##### **1. Alcance**

Esta política es aplicable a todas las unidades de negocios. El objetivo de la misma es el maximizar el rendimiento de la inversión y las utilidades, a través de una efectiva administración del capital del trabajo.

##### **2. Requisitos**

Los requisitos se exigirán a todos los clientes para otorgarles financiación, para esto es recomendable investigar acerca de cuáles son las condiciones que exigen los bancos, tarjetas de crédito y otras financieras, y en particular cuáles son las condiciones exigidas por la competencia, así como también informarse de la propia experiencia de quienes otorgan créditos.

##### **3. Validación de la información**

Luego de informar las condiciones a exigir, es fundamental establecer el proceso que se debe llevar a cabo para verificar la validez de la información presentada por el cliente, analizar su solvencia y predisposición para pagar y decidir el otorgamiento o no del crédito.

##### **4. Motivo de Rechazo**

El agente de ventas rechazará toda solicitud por los siguientes motivos:

- Documentación incompleta, incorrecta, ilegible, fuera de vigencia o alterada.
- Error, omisión o alteración de los datos asentados en la solicitud, pagaré o tarjetas de firmas.
- Falsedad en los datos proporcionados por el cliente o representante de ventas.
- Diferencia entre los datos registrados en la solicitud los clientes y lo indicado en los documentos oficiales del solicitante.
- Por los resultados de una investigación o malos antecedentes del cliente.
- Estar registrado en la lista de Clientes no sujetos de crédito (Lista negra).

## 5. Cambios de condiciones de crédito

Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener mucho cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar perjudiciales para la empresa.

## 6. Descuentos por pronto pago

El aspecto de descuento por pronto pago provoca una disminución en el margen de utilidad por unidad ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor. Esto permite la disminución del periodo de cobranza y reduce el costo de cuentas por cobrar.

**Cuadro N° 16**

**Resumen de la política de crédito eficaz para la empresa Copytec**

<b>ASPECTOS A CONSIDERAR PARA ESTABLECER POLÍTICAS DE CRÉDITO</b>	<b>PROPUESTA</b>
	1. Llenar solicitud de crédito, para ser sujeto del mismo.

<p style="text-align: center;">SELECCIÓN Y NORMAS DE CRÉDITO</p>	<p>2. Confirmar los datos de la solicitud, a través de referencias.</p> <p>3. Entrevista con el cliente.</p> <p>4. Identificar las condiciones de crédito.</p> <p>5. Calificación del crédito a través de un instrumento de evaluación.</p> <p>6. Decidir entre los clientes buenos y regulares, con los resultados obtenidos.</p>
<p style="text-align: center;">TÉRMINOS Y CONDICIONES DE CRÉDITO</p>	<p>1. Establecer los términos y condiciones de crédito, a través de la tasa de descuento, considerando el rendimiento sobre la inversión, así como el plazo máximo otorgado por los proveedores.</p> <p>2. Periodo de crédito 30, 60, y más de 90 días.</p> <p>3. Límite de crédito, hasta el porcentaje límite según sus ingresos mensuales que obtenga el cliente.</p>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

#### 4.3.6 Calificación de Crédito

Con la finalidad de llevar a cabo la aplicación de las políticas de crédito se detalla a continuación los siguientes parámetros.

**Cuadro N° 17**  
**Modelo de Calificación de Crédito**

PARÁMETROS	EVALUACIÓN	PUNTAJE
Existencia de teléfono en residencia o local comercial	Si ( )	4 puntos
	No ( )	0 puntos
Ingresos mensuales	Menos de \$ 264,00	0 puntos



	Más de \$ 264,00 a \$ 500,00	2 puntos
	Más de \$ 500,00	3 puntos
Años de apertura de local	Menos de 1 año	1 punto
	Más de 1 a 3 años	2 puntos
	Más de 3 años	3 puntos
Residencia	Propia	3 puntos
	Alquilada	1 punto
Tiempo de habitar en domicilio actual	Menos de 6 meses	0 puntos
	De 6 meses a 1 año	1 punto
	Más de 1 año	2 puntos
Escala del Informe crediticio a aplicarse	Malo	0 – 5 puntos
	Regular	6 – 9 puntos
	Bueno	10 – 15 puntos

**Fuente:** Elaboración propia con referencia de otra empresa similar.

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

#### 4.3.7 Términos y condiciones de crédito

Después de obtener la selección de los clientes entre buenos y regulares, el gerente deberá establecer sus términos y condiciones de crédito y optar por conceder a los clientes un crédito más amplio que a los regulares.

Establecer el tiempo y las condiciones del mismo a 30, 60, 90 y más de 360 días como plazo máximo, porque éste mismo es el que los proveedores otorgan.

En este rubro se puede establecer los descuentos por pronto pago, aplicando la tasa de descuento, que se determinó, tomando de referencia el rendimiento sobre la inversión (Razón financiera), que tiene la empresa que es del 11,36% del año 2009.

Para calcular la tasa, primero se divide el año comercial que es de 360 días, entre el número de días que puede retrasarse el pago si se rechaza el descuento. El rendimiento sobre la inversión que es de 11,36% del 2009, se divide entre el resultado obtenido anteriormente como se muestra a continuación, para cada uno de los términos que se tienen propuestos.

Entonces la tasa máxima de descuento se calcula conforme a lo siguiente:

### Neto 30

Cuando el periodo de descuento es en los primeros 10 días y el plazo de crédito es de 30 días.

#### Cálculo:

$$360 \text{ días} / 20 \text{ días} = 18 \quad \text{luego; } 11,36 / 18 = \mathbf{0,63\% \text{ tasa de descuento}}$$

### Neto 60

Cuando el periodo de descuento es los primeros 10 días y el plazo máximo es de 60 días.

#### Cálculo:

$$360 \text{ días} / 50 \text{ días} = 7,2 \quad \text{luego; } 11,36 / 7,2 = \mathbf{1,58\% \text{ tasa de descuento}}$$

### Neto 90

Cuando el periodo de descuento es de los primeros 10 días y el plazo máximo es de 90 días.

#### Cálculo:

$$360 \text{ días} / 80 \text{ días} = 4,5 \quad \text{luego; } 11,36 / 4,5 = \mathbf{2,52\% \text{ tasa de descuento}}$$

A continuación en el siguiente cuadro se muestra los términos y condiciones de crédito, determinados:

### Cuadro N° 18

#### Tasa máxima de descuento para los clientes de Copytec

<b>TÉRMINOS Y CONDICIONES DE CRÉDITO</b>	<b>TASA MÁXIMA DE DESCUENTO QUE SE PODRÁ APLICAR</b>	<b>RESULTADOS</b>
10 días neto 30 días	<b>0,63%</b>	Cuando se opte por aplicar descuentos por pronto pago en los 10 primeros días, con un

		plazo de crédito de 30 días, la tasa máxima aplicable será del 0,61%
10 días neto 60 días	<b>1,58%</b>	Cuando se opte por aplicar descuentos por pronto pago en los 10 primeros días, con un plazo de crédito de 30 días, la tasa máxima aplicable será del 1,58%
10 días neto 90 días	<b>2,52%</b>	Cuando se opte por aplicar descuentos por pronto pago en los 10 primeros días, con un plazo de crédito de 30 días, la tasa máxima aplicable será del 2,52%

**Fuente:** Investigación de campo

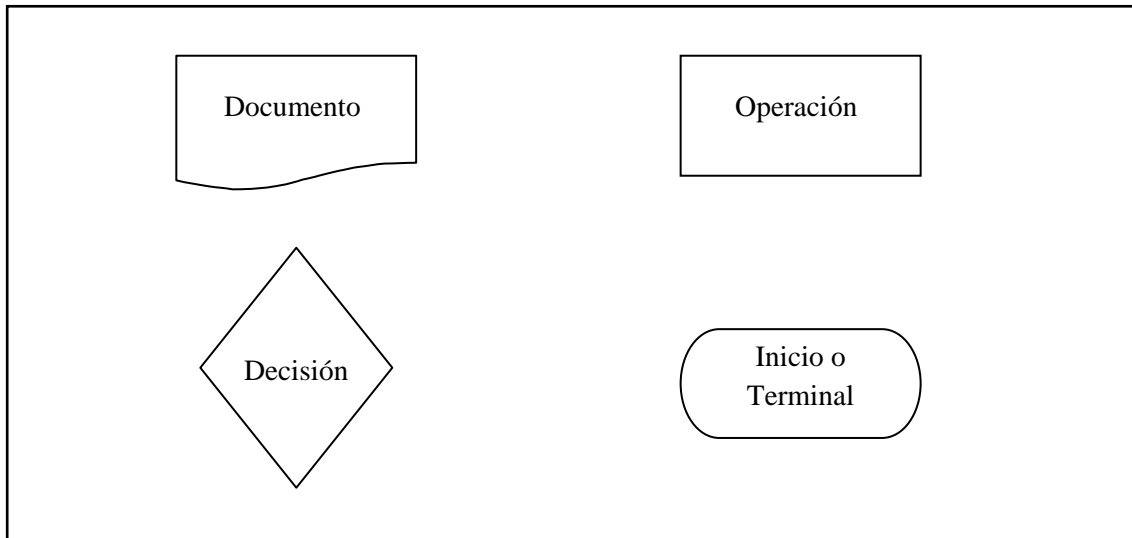
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

Por lo tanto se debe establecerlos términos de crédito, las condiciones se deberán acordar con el cliente. Esta situación, facilitará al empresario recuperar la cartera con mayor facilidad, ya que se estima que habrá clientes que quisieran aprovechar el descuento, y con esto agilizar la cobranza. De lo contrario podrá optar por aprovechar el plazo, si dañar, la rentabilidad de la empresa, pues se tomó como referencia para designar la tasa máxima de descuento, el rendimiento sobre la inversión.

Además, establecer como requisito, el dar a firmar una letra de cambio o un cheque pos fechado por el importe de la venta, para facilitar después su cobranza.

#### **4.3.8 Simbología de Flujogramas**

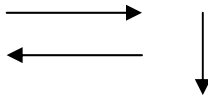
### **SIMBOLOGÍA – FLUJOGRAMA DE BLOQUE**



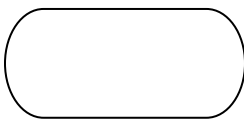
**Fuente:** Administración Moderna

**Elaboración:** Oscar Aldaz/2011

**Significado:**



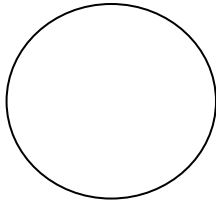
Línea de flujo (conexiones de pasos o flechas).- Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso.



Terminador (comienzo o final de proceso).- En su interior situamos información o acciones para comenzar el proceso o mostrar el resultado en el final del mismo.



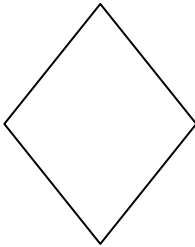
Proceso.-Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso



Conector con otros procesos.- Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el proceso principal.



Datos entrada-salida(información de apoyo).- Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad.



Decisión.- Indicamos puntos en que se toman decisiones



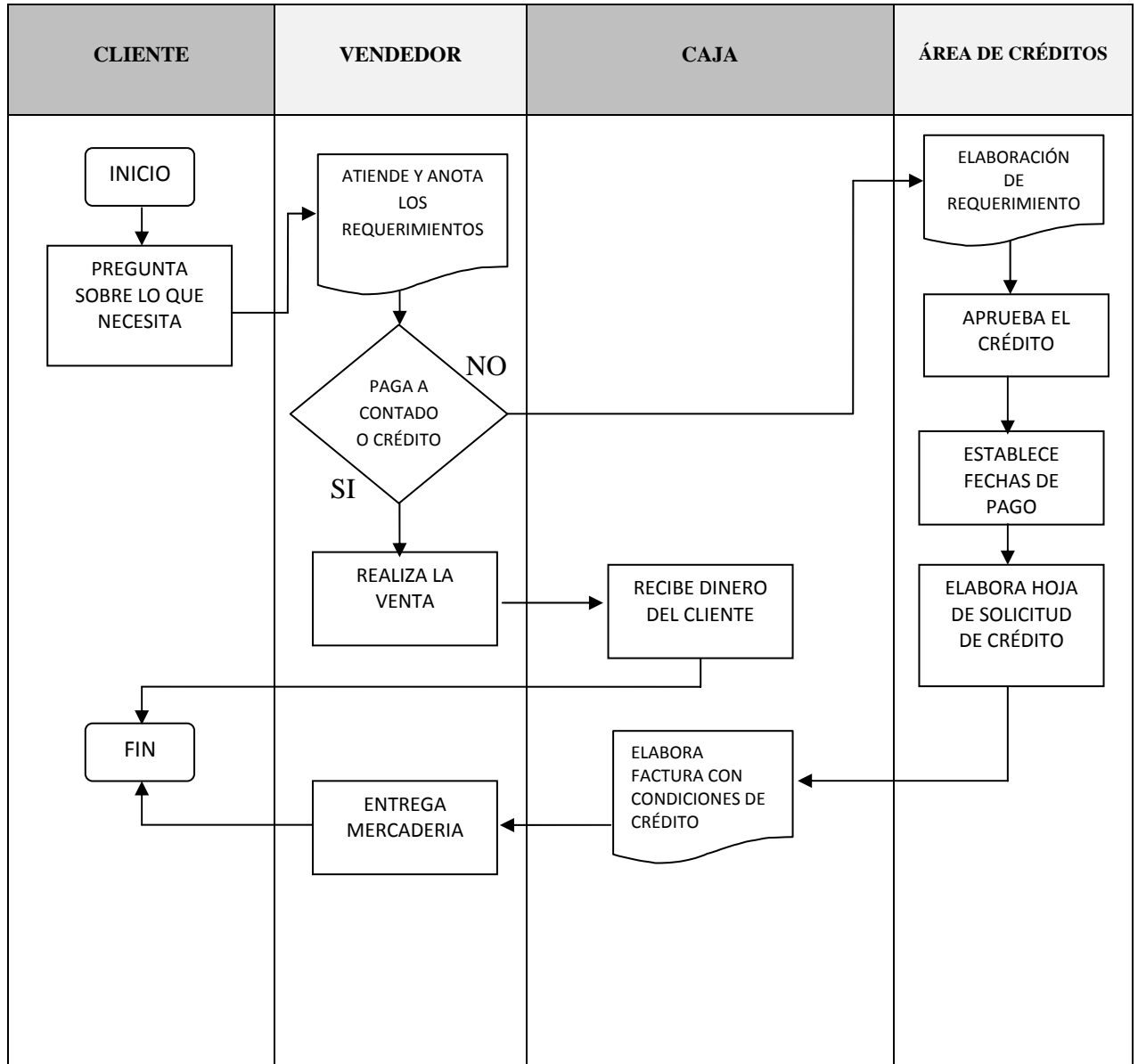
Documento.- Se utiliza para hacer referencia o consulta de un documento en específico.

A continuación se presenta un flujo de procedimientos para el proceso de otorgación de créditos, que se debe llevar a cabo con la finalidad de que la empresa obtenga un mejor manejo de sus operaciones en el ciclo de apertura y aprobación de créditos a sus clientes.

### 4.3.9 Flujo de procedimiento de crédito

Cuadro N° 19

Flujograma de procedimientos de crédito



Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Oscar Aldaz/2010

#### **4.3.10 Envío de documentos de cobro**

A continuación se detalla el procedimiento para llevar a cabo el envío de documentos de cobro:

- 1) El encargado del área de ventas entregará al departamento comercial, un reporte de todas las ventas realizadas durante el día, junto con un reporte de facturas a entregar, y ordenadas en base al reporte.
- 2) Posteriormente la documentación se separará de acuerdo a sus características, para llevar a cabo su revisión.
- 3) Se verificará que las facturas originales se encuentren completas, de acuerdo al reporte de facturas a entregar, se recibirán, juntarán y archivarán las facturas emitidas durante todo el periodo.
- 4) Dichas facturas se irá capturando en una base de datos, donde se llevará el control de todos los movimientos de la empresa.
- 5) Después de terminar este paso, las facturas estarán listas para ser archivadas y tener el respaldo físicamente de ellas.
- 6) Con respecto a las notas de crédito por devolución, se le entregaran de igual manera a este departamento, con su respectiva factura y reclamación en original y copia, junto con la relación de las mismas.
- 7) Agrupar las notas de crédito por representante y por número de cliente, se archivan posteriormente de acuerdo al grupo de supervisión al que pertenece.

- 8) Al recibir los documentos de las notas de crédito, se verificará que correspondan a cada una de estas, junto con toda su documentación.
- 9) Una vez revisados los documentos se procederá a autorizar o negar la nota de crédito.
- 10) Al localizar la nota de crédito de acuerdo a su número y folio y anexa la nota original a los documentos a cobro que correspondan.
- 11) Se archivarán los documentos de acuerdo al supervisor y sucursal que corresponda.

Con la utilización de las herramientas presentadas en la propuesta, la empresa procederá con mayor facilidad el acelerar el proceso de cobranza.

Por lo tanto al considerar todos los aspectos mencionados de las políticas y estrategias, traerá grandes beneficios a la empresa, puesto que aumentará la liquidez, solvencia y rentabilidad.

#### **4.4 Manual de procedimientos del área de Cobranzas**

La estructura, organización, políticas y procedimientos del departamento de crédito y cobranza, depende de las metas establecidas por la administración de Copytec en función de sus propias estrategias.

Cabe mencionar que el presente manual, no contiene la implementación de control interno de todos los departamentos del negocio debido a que por su amplitud y complejidad, sólo nos enfocaremos al área de comercialización del departamento de cuentas por cobrar, esperando sea de utilidad para la empresa.

##### **4.4.1 Objetivos para el área de cobranzas**



Definir una metodología dentro del área de cobranzas, el cual se establezcan las guías y requerimientos para estandarizar la elaboración de los procedimientos que se realizan dentro de la empresa.

- Establecer un adecuado control supervisado por la empresa.
- Remediar las deficiencias de control interno que la empresa tiene, para prevenir o identificar desviaciones de manera oportuna.
- Implementar índices de importancia con los empleados dentro de la empresa.
- Tener información suficientemente documentada íntegra y veraz.
- Eliminar barrera de comunicación dentro del ambiente de la empresa.
- Implementación de tecnología de información.

Para empezar debemos considerar que debe existir una segregación de funciones adecuada en lo siguiente:

- Inicio de una transacción
- Desarrollo de la documentación relevante
- Autorización de la transacción
- Registro de la transacción.
- Desarrollo de sistemas y operaciones diarias en los sistemas de contabilidad basados en los diferentes programas existentes.

#### **4.4.2 Alcance**

El proceso inicia con el correspondiente análisis de clientes que generen mora en relación a sus pagos, para posteriormente las llamadas de atención ante esta situación y de ser el caso las correspondientes acciones legales para salvaguardar los intereses de la empresa

#### **4.4.3 Dueño del proceso**

Ejecutivos de ventas

Jefe de área de ventas (crédito y cobranza)

#### **4.4.4 Responsable operativo**

Ejecutivos de ventas

Jefe de área de ventas (crédito y cobranza)

#### **4.4.5 Políticas de cobranza**

La responsabilidad de la administración de cobranza es directamente del encargado del departamento de carteras vencidas sin embargo también podrá delegarse esta responsabilidad al área contable o algún asistente de plena confianza.

- El departamento deberá vigilar el comportamiento de los vencimientos de la cobranza y la antigüedad de las cuentas por cobrar.
- Cuando el pago se realiza a través de la cobranza domiciliada, se generará un cargo por “Comisión cobranza”.
- Cuando el pago se realiza por tarjetas bancarias de crédito o débito se generará un cargo por “Comisión por tarjeta”.
- Los saldos vencidos generan intereses moratorios.
- El plazo de pago máximo es de 15 días después de la fecha límite del vencimiento.
- Cuando del pago se realice por medio de una transferencia electrónica o depósito bancario, es responsabilidad del cliente informar del pago al departamento de crédito y cobranza vía correo electrónico o telefónico, enviando una copia del

documento en donde aparezca claramente la institución bancaria, el nombre y número de cliente, la cantidad depositada y la fecha de transacción.

- Promover planes para agilizar la cobranza de la cartera de clientes.
  
- El departamento con base al límite de crédito y estatus crediticio (cheques devueltos, cartera vencida y límite de crédito excedido), solicita al Gerente la autorización para disminuir o suspender en forma temporal o definitiva la venta de producto a los clientes que se encuentren bajo las siguientes condiciones:
  - ✓ Falta de liquidez o descapitalización.
  
  - ✓ Retraso en pagos
  
  - ✓ Exceder el límite de crédito
  
  - ✓ Cheques devueltos
  
  - ✓ Inadecuada utilización del crédito
  
  - ✓ Aquellos clientes que tengan adeudos por más de 30 días, no podrán cargar sus cuentas con más créditos.
  
  - ✓ Las notas de crédito que se apliquen a la cartera serán por los siguientes motivos:
    - Por bonificación o descuento, autorizada por el gerente general.
    - Por cancelación de cuentas incobrables.

Para efectuar la política de cobranza, se propone que se considere lo anterior expuesto, mediante firmas de letras de cambio o cheques posfechados, desde el momento en que se

acuerden los términos y las condiciones de crédito, para facilitar la labor de cobranza en caso de incumplimiento del cliente.

Para vigilar la cobranza, se propone, aplicar la técnica de antigüedad de saldos, con una hoja de cálculo diseñada en Excel, pues es una herramienta que tiene la empresa y será de gran utilidad, sin la necesidad de hacer un desembolso mayor.

La hoja de cálculo que se diseñó, para la empresa Copytec, consta de tres aspectos:

- Base de datos del cliente
- Facturas y pagos
- Antigüedad de saldos

#### 4.4.5.1 Base de datos de clientes

En esta hoja de cálculo se registrarán los datos generales del cliente y se les asignará una clave, la cual servirá para interactuar en la segunda fase.

Esta hoja de cálculo permitirá a la empresa tener a su alcance el registro de todos sus clientes.

#### Cuadro N° 20

##### Modelo Base de datos de clientes

CLAVE	CLIENTE	DIRECCIÓN	TELF.
A0001	Mundo copias	Cocaniguas 230 y Psje. Ecuador	2 754 - 234
A0002	Omega		
A0003	World digital		
B0001	Copy net		
B0002	Servicopy		
B0003	Fantasi		
C0001	César Mosquera		

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

#### 4.4.5.2 Facturas y Pagos

En esta parte la clave del cliente se combinará con la fecha de la venta, el número de la factura y el importe de la venta, y los pagos que haya realizado cada cliente, en un sólo documento se tendrá el importe por cada cliente al día, como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 21**

#### Modelo control de facturas y pagos de clientes

N° FACTURA	FECHA	CLAVE	VALOR/ IMPORTE \$
00123	02/05/2009	A0001	\$ 14538,09
00124	09/02/2009	A0002	\$ 5728,40
00453		A0003	\$ 967,70
00345		B0001	\$ 982,30
00987	25/09/2009	B0002	
00567		B0003	
01234		C0001	

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

#### 4.4.5.3 Antigüedad de saldos

En esta parte se tendrán registrados los plazos señalados para el cobro de cada cliente, con el valor o importe del adeudo y el total de las cuentas por cobrar, es decir la antigüedad de saldos de cada uno de los clientes, estableciendo los plazos fijados, 30, 60, 90 y más días, y con ello vigilar y controlar la cobranza.

**Cuadro N° 22**

#### Modelo cuadro de antigüedad da saldos

CLAVE	CLIENTE	PRODUCTO	30 DÍAS	60 DÍAS	90 DÍAS	120 DÍAS	150 DÍAS	180 DÍAS	360 DÍAS	Más 360	TOTAL
A0001	Mundo Copias	COPIADORAS	6,566.33	3,250.65	2,034.50	1,002.65	663.28	400.20	289.70	150.78	14,358.09
A0002	Omega	REPUESTOS	2,631.65	1,322.58	825.55	531.40	231.13	80.22	65.69	40.18	5,728.40
A0003	World Digital	SUMINISTROS	732.40	152.50	51.20	31.60	-	-	-	-	967.70

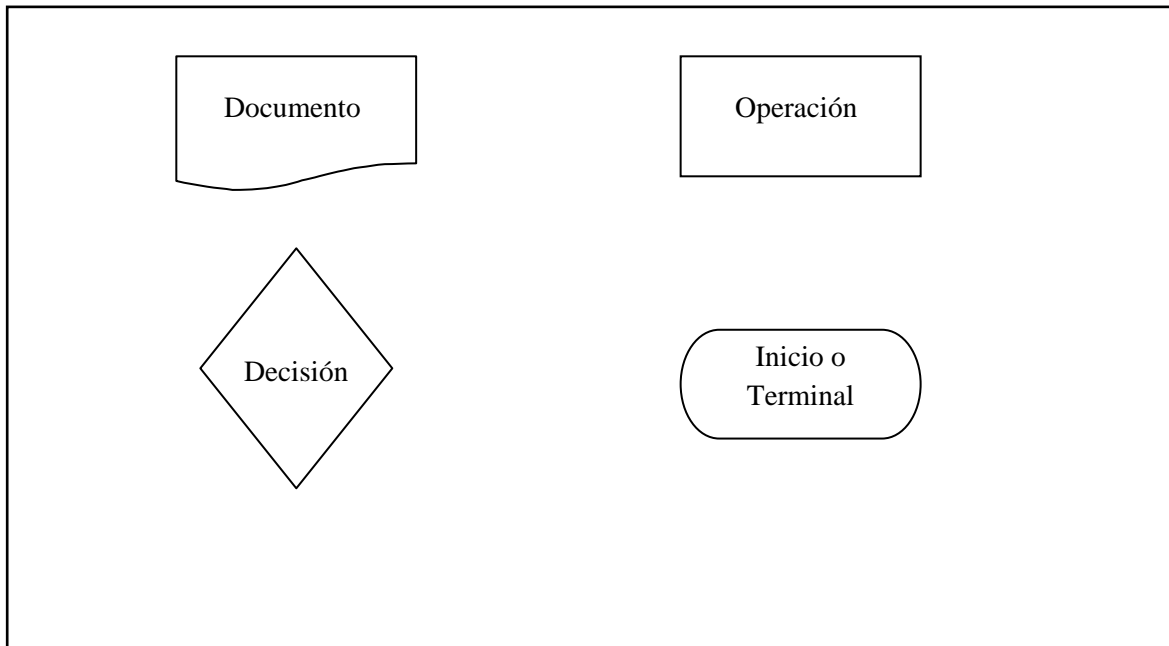
B0001	Copy net	PAPEL	450.00	370.00	128.30	34.00	-	-	-	-	982.30
		TOTAL \$ DÍAS	10,380.38	5,095.73	3,039.55	1,599.65	894.41	480.42	355.39	190.96	22,036.49

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

#### 4.4.6 Simbología de Flujogramas

### SIMBOLOGÍA – FLUJOGRAMA DE BLOQUE



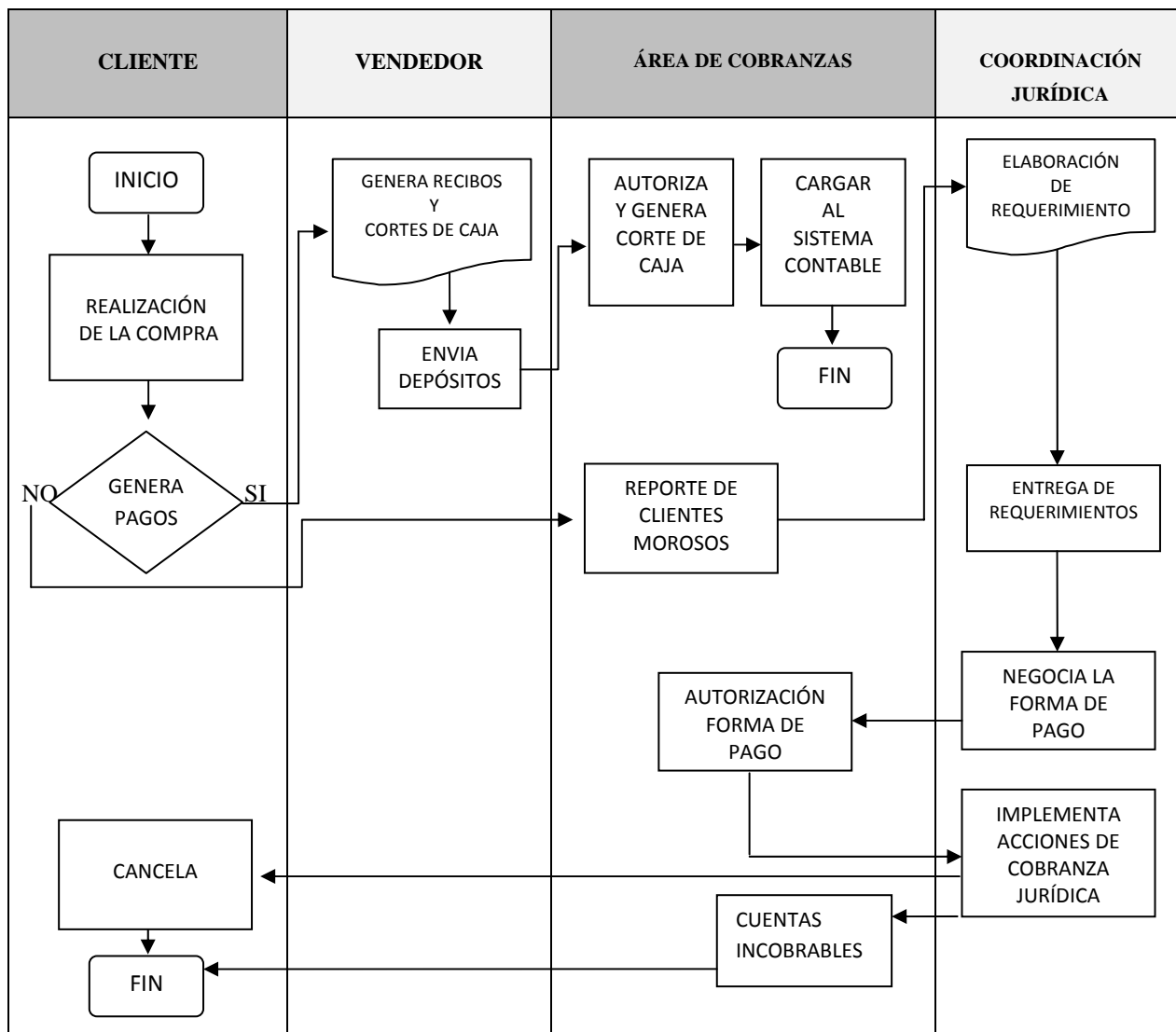
**Fuente:** Administración Moderna

**Elaboración:** Oscar Aldaz/2011

A continuación se presenta un flujo de procedimientos para el proceso de cobranzas que se debe llevar a cabo con la finalidad de que la empresa obtenga un mejor manejo de sus operaciones en el ciclo de ingresos y cuentas por cobrar.

#### 4.4.7 Flujo de procedimiento de cobranza

**Cuadro N° 23**  
**Flujograma de procedimientos de cobranza**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

A continuación se presenta un resumen de los objetivos y actividades de control que se deben de llevar a cabo con la finalidad de que la empresa obtenga un mejor manejo de sus operaciones en el ciclo de ingresos y cuentas por cobrar.

#### 4.4.8 Resumen de objetivos y actividades de control de la cuenta por cobrar

**Cuadro N° 24**

##### **Administración y procesamiento de órdenes de cobro**

<b>N°</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Fundamentación</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Las órdenes se procesan solamente dentro de los límites de crédito aprobados del cliente.	Deben asignarse límites de crédito a los clientes basándose en una evaluación de su posición crediticia y en su habilidad en pagar por bienes y servicios.	Los pedidos no se procesan si los límites de crédito del cliente se exceden a su capacidad de pago.	Jefe Comercial
2	Las órdenes son aprobadas por la administración en cuanto a los precios y condiciones de venta.	Si las órdenes son procesadas con los precios o los términos no autorizados, la utilidad puede reducirse o el flujo de efectivo puede ser más lento ya que los clientes podrían detener o retrasar los pagos cuando existen dudas en la facturación	Los pedidos de ventas y/o los términos de convenio de las facturas se basan en una lista de precios aprobada por la gerencia.	Gerente General
3	Las órdenes y cancelaciones de las mismas se capturan de manera exacta y sus datos se transfieren completa y exactamente.	Si las órdenes son capturadas inadecuadamente, pueden ocurrir errores en las ventas. Al igual que los datos recibidos.	Los pedidos y las cancelaciones registradas se confirman con los clientes.	Jefe Comercial
4	Todas las órdenes recibidas de los clientes se capturan y procesan.	Si las órdenes no son recibidas en el subsistema, no podrán ser surtidas y resultaría una pérdida directa debido a q habrá clientes inconformes por órdenes mal despachadas.	Los pedidos y las cancelaciones registradas se confirman con los clientes.	Jefe Comercial

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010



## Cuadro N° 25

### Gestión de cuentas por cobrar

N°	Objetivos	Fundamentación	Actividades	Responsable
1	El gerente aprueba las planificaciones conforme a las especificaciones de los contratos.	Si las planificaciones no son procesadas con las especificaciones del contrato, el flujo de efectivo puede ser más lento ya que los clientes podrían detener o retrasar los pagos cuando existen dudas en la facturación.	Las planificaciones basadas en las especificaciones de los contratos aprobados.	Gerente General
2	La cobranza se registra en el periodo en el cual se recibe.	Registrar la cobranza en el periodo correcto puede resultar en una clasificación errónea entre el efectivo y las cuentas por cobrar.	Los estados de cuenta bancarios son conciliados regularmente con el mayor general.	Jefe Comercial
3	La información de la cobranza se registra para su procesamiento correcto.	La cobranza es registrada incorrectamente puede ocasionar que el efectivo sea asignado a un contrato incorrecto, también puede haber un descuadre en el mayor general.	Los estados de cuenta bancarios son conciliados regularmente con el mayor general.	Contador/a
4	Toda la información se registra para su procesamiento.	Un registro incompleto de la cobranza puede ocasionar una sobrevaloración de las cuentas por cobrar.	Los estados de cuenta de los contratos son enviados a los clientes periódicamente.	Jefe Comercial
5	Se monitorea la cobranza oportuna de las cuentas por cobrar.	El monitoreo de la cobranza de las cuentas por cobrar ayuda a maximizar la cantidad cobrada en dichas cuentas e identificar con tiempo los problemas.	Los procedimientos establecidos por la gerencia para cuentas vencidas y no pagadas se realizan según lo planeado.	Jefe Comercial

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/201

## Cuadro N° 26

### Procesamiento de entradas de efectivo

N°	Objetivos	Fundamentación	Actividades	Responsable
1	La información de las entradas de efectivo se registran para su procesamiento	Entradas de efectivo registradas incorrectamente puede ocasionar que el efectivo sea asignado a una cuenta incorrecta de un cliente.	Las ventas al contado se registran usando el debido programa de facturación o contable.	Área Comercial
2	Los descuentos en efectivo se calculan y registran exactamente.	Si los descuentos en efectivo son calculados incorrectamente, los ingresos serían erróneos. Estos descuentos se originan cuando el cliente cancela antes de lo acordado, el cual se establece de acuerdo a las políticas de la empresa.	La gerencia revisa el nivel de descuentos registrados otorgados a los clientes	Jefe Comercial
3	Se monitorea la cobranza oportuna de las cuentas por cobrar.	El monitoreo de la cobranza de las cuentas por cobrar ayuda a maximizar la cantidad cobrada en dichas cuentas e identificar con tiempo los problemas.	Se prepara y se analiza regularmente la antigüedad de las cuentas por cobrar.	Jefe Comercial

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/201

#### 4.5 Propuesta de Análisis horizontal de los Estados Financieros de la empresa Copytec

Cuadro N° 27

**COPYTEC**  
**Estado de situación financiera de los años 2008 y 2009**

	AÑOS			COMPARACIÓN 2009 Y 2008	
		Año 2008	Año 2009	Variación absoluta	Variación relativa
	\$	\$	\$		
<b>ACTIVOS</b>					
Caja - Bancos	-	7.270,83	13.792,63	6.521,80	89,70%
Inversiones Financieras Temporales	-	716,43	3.255,00	2.538,57	0,00%
Cuentas por Cobrar	-	17.663,24	22.036,49	4.373,25	24,76%
Provisión de Cartera	-	-792,36	-836,09	-43,73	5,52%
Cuentas por Cobrar empleados	-	162,50	368,50	206,00	126,77%
Crédito tributario IVA					
Crédito tributario Renta año Anterior	-	848,59	18,67	-829,92	-97,80%
Crédito tributario Renta año corriente	-	1.663,99	476,01	-1.187,98	-71,39%
Inventario de mercaderías	-	36.560,50	34.890,44	-1.670,06	-4,57%
<b>Subtotal Activo Corriente</b>	-	<b>64.093,72</b>	<b>74.001,65</b>	<b>9.907,93</b>	<b>15,46%</b>
Muebles de oficina	-	7.520,00	6.580,00	-940,00	-12,50%
Equipos de Computación	-	3.300,00	9.900,00	6.600,00	200,00%
Vehículos	-	5.400,00	3.600,00	-1.800,00	-33,33%
<b>Subtotal Activo Fijo Neto</b>	-	<b>16.220,00</b>	<b>20.080,00</b>	<b>3.860,00</b>	<b>23,80%</b>
Inversiones					
Activo Diferido					
Otros Activos					
<b>Subtotal Otros Activos</b>					
<b>TOTAL ACTIVO</b>	-	<b>80.313,72</b>	<b>94.081,65</b>	<b>13.767,93</b>	<b>17,14%</b>
<b>PASIVO</b>					
Proveedores por pagar	-	8.035,20	15.654,10	7.618,90	94,82%
Obligaciones bancarias	-	12.441,21	10.243,70	-2.197,51	-17,66%
Sueldos por pagar	-	-	-		
less por pagar	-	344,00	420,00	76,00	22,09%
Sobregiros ocasionales	-	-	-		
Participación trabajadores por pagar	-	1.798,47	1.886,53	88,06	4,90%
Obligaciones tributarias por pagar	-	316,06	312,67	-3,39	-1,07%
Impuesto a la Renta por pagar	-	117,07	106,02	-11,05	-9,44%
<b>Subtotal Pasivo Corriente</b>	-	<b>23.052,01</b>	<b>28.623,02</b>	<b>5.571,01</b>	<b>24,17%</b>
Obligaciones Bancarias Largo Plazo	-	-	-		
Cesantías Consolidadas	-	-	-		
Otros Pasivos a Largo Plazo	-	-	-		
<b>Subtotal Pasivos Largo Plazo</b>	-	<b>-</b>	<b>-</b>		
<b>TOTAL PASIVO</b>	-	<b>23.052,01</b>	<b>28.623,02</b>	<b>5.571,01</b>	<b>24,17%</b>
Capital Social	-	54.874,31	54.874,31	-	0,00%
(-) Pérdidas acumuladas	-	-7.686,84	-	7.686,84	0,00%
Utilidad / Pérdida del ejercicio	-	10.074,24	10.584,32	510,08	5,06%
	-	-	-		
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	-	<b>57.261,71</b>	<b>65.458,63</b>	<b>8.196,92</b>	<b>14,31%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	-	<b>80.313,72</b>	<b>94.081,65</b>	<b>13.767,93</b>	<b>17,14%</b>

Fuente: Datos proporcionados por Copytec  
Elaborado por: Oscar Aldaz/2010

**Cuadro N° 28**

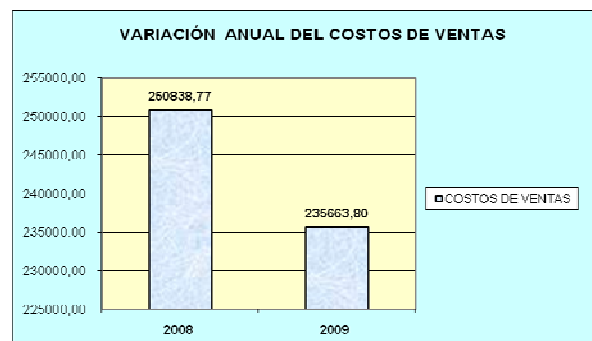
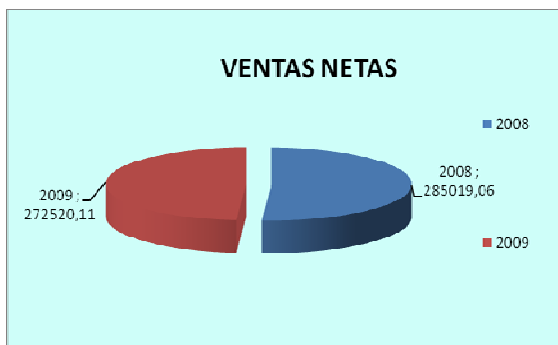
**COPYTEC**

**Estado de Pérdidas y Ganancias de los años 2008 y 2009**

	AÑOS			
	2008	TOTAL	2009	TOTAL
	\$		\$	
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>285019,06</b>	<b>100,00%</b>	<b>272520,11</b>	<b>100,00%</b>
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>250838,77</b>	<b>88,01%</b>	<b>235663,80</b>	<b>86,48%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>34180,29</b>	<b>11,99%</b>	<b>36856,31</b>	<b>13,52%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	22190,51	7,79%	24279,44	8,91%
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>11989,78</b>	<b>4,21%</b>	<b>12576,87</b>	<b>4,62%</b>
Otros Ingresos	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Otros Egresos	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Gastos Financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>11989,78</b>	<b>4,21%</b>	<b>12576,87</b>	<b>4,62%</b>
Participación trabajadores 15%	1798,47	0,63%	1886,53	0,69%
Impuesto a la Renta	117,07	0,04%	106,02	0,04%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>10074,24</b>	<b>3,53%</b>	<b>10584,32</b>	<b>3,88%</b>

**Fuente:** Datos proporcionados por Copytec

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010



Para la obtención de un panorama más amplio acerca de la situación financiera de la empresa es necesario analizar los estados financieros a través de razones simples y porcentajes relativos correspondientes a los años 2008 y 2009 y las tendencias por índices o relativos.

#### 4.5.1 Análisis de las cuentas del Estado de Situación Financiera 2008 – 2009

##### Cuadro N° 29

##### Análisis de la variación relativa de los Estados Financieros 2008-2009

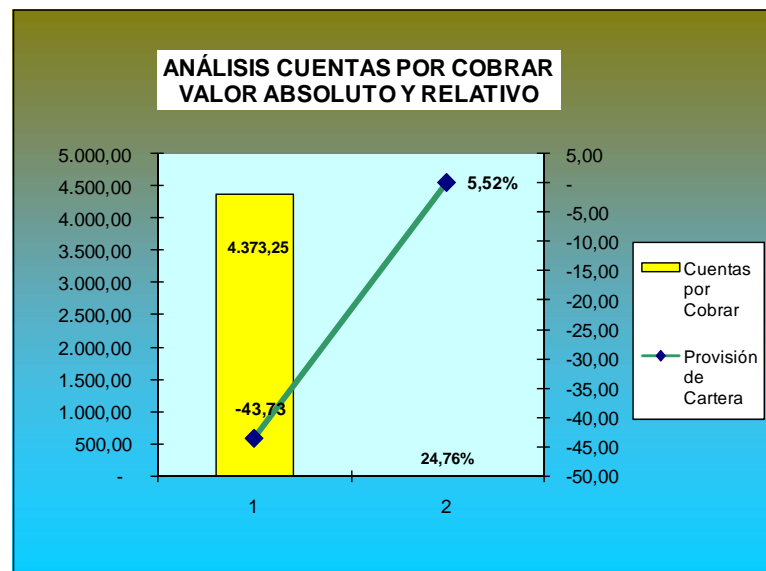
N°	CUENTA	ANALISIS
1	Caja - Bancos	Hubo un incremento del 89.7% en un año de operación de sus actividades, esto significa que hubo un incremento de ventas o ingresos por cancelación de deudas de clientes en mora.
2	Cuentas por Cobrar	El incremento de las Cuentas por Cobrar para el año 2009 fue del 25% aproximadamente, por lo que hubo mayor venta y esto generó que se incremente dicha cuenta.
3	Cuentas por Cobrar a Empleados	Se incrementó los préstamos a los empleados de forma interna, esto representa el 126.77%, lo cual quiere decir que rebasó el límite de préstamos en un 27% en relación al año 2008.
4	Crédito tributario de Renta	Durante el 2009 se redujo considerablemente el crédito tributario con el fisco por lo que representa el 71% en relación al año 2008 que fue bien alto
5	Inventario de mercaderías	La actividad comercial del 2009 hizo que esta cuenta rotara y se redujo el inventario en 5%, debido a que durante el año en curso se hacía compras a tiempo permitiendo mantener estable el inventario de mercaderías, para no quedar desabastecidos.
6	Activos Fijos	Los activos fijos que recuperaron su valor real fueron los equipos de computación, por lo que representa un incremento del 200% lo que quiere decir que recuperaron el 100% para empezar con una nueva depreciación a partir del año 2009, mientras que los otros activos siguen con su depreciación normal y se redujo su valor en un 12.5% y 33.3% para muebles de oficina y vehículos respectivamente.
7	Total Activos	Para el año 2009 la empresa Copytec incrementó sus activos en un 17% en relación al año 2008, debido a los cambios generados en las cuentas analizadas anteriormente.
8	Proveedores por pagar	Las ventas generaron nuevas adquisiciones a proveedores por lo tanto se incrementó en un 95% en relación al año 2008 que fue menor la deuda a proveedores.
9	Obligaciones bancarias	Esta cuenta redujo su valor relativo al 17.6% según como refleja el análisis del estado financiero debido a que cada año se va cancelando la deuda que se mantiene con entidades bancarias.
10	Impuesto a la renta por pagar	Para el año 2009 esta cuenta disminuye su valor por lo que se canceló lo que se adeudaba del 2008 y se redujo en 9.5% su valor relativo.
11	Total Pasivos	Esta cuenta genera un incremento del 24% en relación al incremento de los activos que es del 17% para el año 2009, esto no quiere decir que no tenga capacidad de pago. En el 2009 su valor del activo representa \$ 94081.65, frente al valor de los pasivos que es \$ 28623.02; el cual nos da como resultado que la empresa aún se encuentra en condiciones de liquidez a pesar del incremento de sus pasivos
12	Utilidad / Pérdida del ejercicio	La utilidad incrementó en el año 2009 un 0,35% en relación al año 2008, ya que el porcentaje que representa el costo de ventas en las ventas brutas, disminuyó en el año 2009.

**Fuente:** Análisis Estado de Situación Financiera Copytec  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

#### 4.5.2 Análisis financiero a través de porcentajes y razones simples de Copytec

Al aplicar porcentajes absolutos y relativos como puede observarse en el estado de situación financiera de los años 2008 y 2009, se determina el porcentaje que representan todas las partidas y en especial la partida de cuentas por cobrar que integran el estado financiero, con respecto a la inversión total y a la cartera vencida, la más representativa para este caso será:

- Cuentas por cobrar, registró un incremento del 25%.



**Fuente:** Balance General Copytec  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

Según se denota, se puede identificar que las cuentas por cobrar es una cifra representativa del estado de situación financiera, por lo que es necesario se tomen medidas para asegurar el cobro de las mismas.

Se requerirá que las ventas a crédito se agilite el cobro para no afectar el proceso productivo; la utilidad del ejercicio es aceptable, pero si no se recupera los ingresos por las ventas a crédito, afectará significativamente éste resultado.

El análisis de estados financieros aplicando razones financieras, constituye una herramienta útil para la toma de decisiones e identificar los síntomas del posible fracaso de la empresa al revisar sus rubros que son:

- Actividad
- Liquidez
- Solvencia
- Rentabilidad

**a) Actividad**

En el rubro de actividad se aplican las siguientes razones:

**Cuadro N° 30**  
**Rotación cuentas por cobrar**

NOMBRE	FÓRMULA	2008	2009
Días de cobro De las cuentas por cobrar	$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR} \times 360}{\text{VENTAS A CREDITO}}$	$\frac{16870.88 \times 360}{171011.43} = 36$ Sus días de cobro son de 36 días para su recuperación de cartera.	$\frac{21200.4 \times 360}{177138,1} = 43$ Sus días de cobro son de 43 días para su recuperación de cartera.
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{VENTAS A CRÉDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$	$\frac{171011.43}{16870.88} = 10.13$ La rotación de cuentas por cobrar es de 10.13	$\frac{177138.1}{21200.4} = 8.36$ La rotación de cuentas por cobrar es de 8.36

		veces para este año	veces para este año
--	--	---------------------	---------------------

**Fuente:** Balance General Copytec

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

### b) Liquidez

Para Copytec la razón circulante dio como resultado 2,78 y 2,60 para los años 2008 y 2009 respectivamente. Esto quiere decir que el activo corriente es 2.78 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada \$ 1 de deuda, la empresa cuenta con \$2.78 y \$2.6 para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

**Cuadro N° 31**  
**Razón corriente**

NOMBRE	FÓRMULA	2008	2009
RAZÓN CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{64093,72}{23052,01} = 2,78$	$\frac{74001,65}{28623,02} = 2,6$
		Por cada dólar de deuda la empresa tiene \$ 2,78 para cubrir sus obligaciones	Por cada dólar de deuda la empresa tiene \$ 2,60 para cubrir sus obligaciones

**Fuente:** Balance General Copytec

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

En vista del resultado de este índice, se recomienda adoptar una política de crédito eficaz, para acelerar su cobranza ya que representa el 25% aproximadamente del total de las inversiones de la empresa.

### b) Endeudamiento



**Cuadro N° 32**  
**Índice de endeudamiento**

<b>NOMBRE</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
INDICE DE ENDUAMIENTO	$\frac{\text{PASIVOS TOTALES}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	$\frac{23052,01}{80313,72} = \mathbf{0,29}$	$\frac{28623,02}{94081,65} = \mathbf{0,30}$
		La deuda total representó el 29% con respecto a la inversión	La deuda total representó el 30% con respecto a la inversión

**Fuente:** Balance General Copytec

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Cuadro N° 33**  
**Índice de deudas en relación al capital**

<b>NOMBRE</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
INDICE DE DEUDAS EN RELACION AL CAPITAL	$\frac{\text{PASIVOS TOTALES}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$	$\frac{23052,01}{57261,71} = \mathbf{0,40}$	$\frac{28623,02}{65458,63} = \mathbf{0,44}$
		La deuda total de Copytec representa el 40% con respecto al capital de la empresa	La deuda total de Copytec representa el 44% con respecto al capital de la empresa

**Fuente:** Balance General Copytec

**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Cuadro N° 34**  
**Ingresos netos vs Deudas**

<b>NOMBRE</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
INGRESOS NETOS VS	$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	$\frac{285019,06}{23052,01} = \mathbf{12,4}$	$\frac{272520,11}{28623,02} = \mathbf{9,5}$

DEUDA			
		Los ingresos netos de Copytec representan 12.4 veces más respecto a la deuda total	Los ingresos netos de Copytec representan 9.5 veces más respecto a la deuda total

**Fuente:** Balance General Copytec  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

Como consecuencia se observa que la empresa recurre a financiamiento externo como son sus proveedores y acreedores, y es claro que la deuda representa la mitad de su capital social.

### c) Rentabilidad

Estas razones permitirán determinar el rendimiento que está generando la empresa Copytec.

En el cuadro siguiente se presenta el cálculo respectivo

**Cuadro N° 35**  
**Rendimiento sobre los ingresos**

NOMBRE	FÓRMULA	2008	2009
RENDIMIENTO DE LOS INGRESOS	$\frac{\text{UTILIDAD DEL EJERCICIO}}{\text{VENTAS NETAS}}$	$\frac{10074,24}{285019.06} = 0,035$	$\frac{10584,32}{272520.11} = 0,04$
		La utilidad del ejercicio representa el 3,53% con respecto a los ingresos netos.	La utilidad del ejercicio representa el 4% con respecto a los ingresos netos.

**Fuente:** Balance General Copytec  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Cuadro N° 36**  
**Resultado neto del capital contable**

NOMBRE	FÓRMULA	2008	2009
RESULTADO NETO DEL CAPITAL CONTABLE	$\frac{\text{UTILIDAD DEL EJERCICIO}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$	$\frac{10074,24}{57261,71} = 0,18$	$\frac{10584,32}{65458,63} = 0,16$
		El rendimiento sobre el capital contable es del 18%	El rendimiento sobre el capital contable es del 16%

**Fuente:** Balance General Copytec  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

**Cuadro N° 37**  
**Rendimiento sobre la inversión**

NOMBRE	FÓRMULA	2008	2009
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	$\frac{\text{UTILIDAD DEL EJERCICIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	$\frac{10074,24}{80313,72} = 0,13$	$\frac{10584,32}{94081,65} = 0,11$
		El rendimiento sobre la inversión representa el 13%	El rendimiento sobre la inversión representa el 11%

**Fuente:** Balance General Copytec  
**Elaborado por:** Oscar Aldaz/2010

Es evidente que si las ventas no se recuperan, la utilidad del ejercicio disminuirá, lo que ocasionará disminución de rentabilidad de la empresa. Es necesario analizar los resultados obtenidos con anterioridad para poder identificar la evolución de la misma. Razón por la cual es necesario utilizar el método de tendencias a través de índices o relativos.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Con la elaboración del presente trabajo, nos damos cuenta que dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de planeación, organización, dirección y control.

1. Es de vital importancia la elaboración de manuales para mantener un excelente control interno, para mejorar el nivel administrativo.
2. No cuenta con una especificación de funciones y jerarquización detallada que estratégicamente logre que su talento humano no sea desventaja ante la competencia.
3. Falta de un departamento que se encargue de forma delimitada y concreta de la aplicación adecuada de los procedimientos de crédito y cobranza, donde se lleven a cabo, todas las funciones que le permitan llevar un control adecuado.
4. No existentes políticas y estrategias necesarias para proceder a la recuperación de las cuentas por cobrar.
5. Carece de Misión y Visión para sus logros a futuro.
6. Falta de implementación de un control interno, por lo que este ayuda a salvaguardar y proteger aspectos tanto de índole financiera, económica, etc. Este tipo de control trae consigo que la empresa permanezca con un debido orden acorde a lo establecido por las resoluciones pertinentes en cada empresa.

## **5.2 Recomendaciones**

1. Aplicar modelos de manuales de procedimiento de acuerdo a las necesidades que tenga la empresa, para mejorar su administración y rentabilidad de la misma.
2. Implementar el organigrama estructural propuesto para definir la funcionalidad y jerarquización de la empresa.
3. Crear el departamento de créditos y cobranzas para poner en práctica todos los procedimientos establecidos en el manual.
4. Aplicar las diferentes políticas y estrategias de crédito para el área de créditos y cobranzas.
5. Implementar la Misión, Visión propuesta para generar la razón de ser y la visión futurista de la empresa.
6. Aplicar la propuesta del manual de procedimientos para la otorgación de crédito y recuperación de cartera en la empresa Copytec en Santo Domingo, como control interno, para mejorar la supervisión de la cartera vencida en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Juan (1997), Auditoría III

Certo Samuel (2001), Administración moderna, octava edición, Pentice Hall, Colombia.

Chiavenato Adalberto (2001), Administración: teoría, proceso y práctica, tercera edición, Mac Graw Hill.

Daft, Richard: Administración, sexta edición.

David Fred (2003), Concepto de administración estratégica, novena edición, Prentice Hall, México.

Díaz Alberto, Descripción de las Operaciones típicas de una empresa, Editorial Club estudio, 1998

Gamboa Ramiro (1991) Curso básico de administración de Empresas (Finanzas)

Hellriegel Don, JACKSON Susan, Slocum Jhon (2002), novena edición, División Iberoamericana, Colombia.

Hill, Charles; W Jones; Gareth R: Administración Estratégica.

James Stonner: Administración, sexta edición.

Jhonson Genry y Scholes. Kevan (1997). “Dirección Estratégica, Análisis de la estrategia de las organizaciones, 3ra edición, Editora Prentice Hall, España.

Koontz Harold, WEIHRICH Heinz (2002), Elementos de administración, sexta edición, Mc Graw Hill, México, pág. 75.

Lardents Alberto; Sistemas de información para la gestión empresarial; Procedimientos, seguridad y auditoría. Editorial Prentice Hall. 1998

Montana, Patrick: Administración.

Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas, editorial Limusa México, D.F. 1993

Samuelson Paul, Nordhaus William, Economía

W.A. Paton, Manual del Contador tomo I.

Wesley Longman, Addison. (1998) “la Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial, 2da edición, PEARSON, México, pág. 1

[www.abcpedia.com/diccionario/definicion-contabilidad](http://www.abcpedia.com/diccionario/definicion-contabilidad)

[www.cash-pot.com.ar/gestion-de-cobranzas-pymes.aspx](http://www.cash-pot.com.ar/gestion-de-cobranzas-pymes.aspx)

[www.contabilidad.tk/concepto-actual-de-contabilidad](http://www.contabilidad.tk/concepto-actual-de-contabilidad)  
[www.confidereabogados.com/cartera.htm](http://www.confidereabogados.com/cartera.htm)  
[www.definicion.org/cartera-vencida](http://www.definicion.org/cartera-vencida)  
[www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=10783](http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=10783)  
[www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/No%202/desarrollogerencial.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/No%202/desarrollogerencial.htm)  
[www.gestiopolis.com/recursos/documentos?fulldocs/fin/contaysiscontable.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos?fulldocs/fin/contaysiscontable.htm)  
[www.josecontreras.net/direstr/cap92.htm#\\_ftnref3](http://www.josecontreras.net/direstr/cap92.htm#_ftnref3)  
[www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDefinicionContabilidad](http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDefinicionContabilidad)  
[www.miduvi.gov.ec](http://www.miduvi.gov.ec)  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com)  
[www.monografias.com/trabajos5/contab/contab.shtml](http://www.monografias.com/trabajos5/contab/contab.shtml)  
[www.monografias.com/trabajos52/tasa-de-interes/tasa-de-interes.shtml](http://www.monografias.com/trabajos52/tasa-de-interes/tasa-de-interes.shtml)  
[www.monografias.com/trabajos52/tasa-de-interes/tasa-de-interes2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos52/tasa-de-interes/tasa-de-interes2.shtml)  
[www.monografias.com/trabajos15/financiamiento/financiamiento.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/financiamiento/financiamiento.shtml)  
[www.sucasita.com.mx/glosario.html](http://www.sucasita.com.mx/glosario.html)  
[www.wikilearning.com/monografía/del\\_control\\_interno\\_a\\_la\\_economía\\_empresarialcomp  
onentes\\_del\\_control\\_interno\\_ii/12649-8](http://www.wikilearning.com/monografía/del_control_interno_a_la_economía_empresarialcomp<br/>onentes_del_control_interno_ii/12649-8)



# Anexos

ANEXO N° 1



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
CAMPUS ARTURO RUIZ MORA – STO. DGO.

ESTUDIO SITUACIONAL DE COPYTEC

**ENTREVISTA DIRIGIDA.....**

El objetivo de la presente entrevista es evaluar los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en el área de crédito y cobranzas, (cuentas por cobrar), por medio de la detección de problemas que afectan el funcionamiento de la misma.

**1.- ¿Qué tiempo Ud., labora en la empresa?**

.....  
.....

**2.- ¿La empresa dispone de Manuales de Procedimientos?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**3.- ¿Qué tipo de Controles Internos tiene implementada la empresa en cada una de sus áreas?**

.....  
.....  
.....

**4.- ¿Existe información de funciones en las áreas de la Empresa?**

.....  
.....  
.....

**5.- ¿Existe un reporte de gestión de la recuperación de cartera?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**6.- ¿Qué condiciones de crédito, de plazos y tasas, se han implementado para los clientes de la empresa? (si dice condiciones pase pregunta 7)**

.....  
.....

**7.- ¿Esto permite tener liquidez oportuna a la empresa para toma de decisiones?**

.....  
.....  
.....  
.....

**8.- ¿El cobro de estas deudas vencidas incluye un interés por mora; qué porcentaje?**

.....  
.....  
.....  
.....

**9.- ¿Conoce el número de clientes y el monto del capital en mora?**

.....  
.....  
.....  
.....

**10.- ¿La empresa cuenta con un Abogado para la recuperación de la cartera vencida?**

**(Si dice si pase pregunta 11)**

**SI**\_\_\_\_\_

**NO**\_\_\_\_\_

**11.- ¿Los costos del Abogado los asume el cliente o la empresa?**

.....  
.....

**12.- ¿Existe un reporte del Abogado sobre el estado de gestión de recuperación extrajudicial y judicial de la Cartera Vencida?**

.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

ANEXO N° 2



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
CAMPUS ARTURO RUIZ MORA – STO. DGO.

ESTUDIO SITUACIONAL DE COPYTEC

**ENCUESTA DIRIGIDA.....**

El objetivo de la presente encuesta es evaluar los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en el área de crédito y cobranzas, (cuentas por cobrar), por medio de la detección de problemas que afectan el funcionamiento de la misma.

**1.- ¿Qué tiempo Ud., labora en la empresa?**

.....  
.....

**2.- ¿Qué cargo desempeña Ud., en la empresa?**

.....  
.....

**3.- ¿Conoce Ud., si la empresa dispone de Manuales de Procedimientos?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**4.- ¿Qué tipo de Controles Internos tiene implementada la empresa en cada una de sus áreas operativas?**

.....  
.....  
.....

**5.- ¿Existe información de funciones en las todas las áreas de la empresa?**

.....  
.....  
.....

**6.- ¿Existe un seguimiento por la Gerencia en todas las áreas de la empresa?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**7.- ¿Qué tipo de seguimiento?**

.....  
.....  
**8.- ¿Quiénes realizan los cobros de facturas?**

Vendedores \_\_\_\_\_ Recaudadores \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

**9.- ¿Existe algún sistema de control de entrega de dinero a caja? ¿Qué tipo?**

.....  
.....

**10.- ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**11.- ¿Qué tipo de capacitación?**

.....  
.....  
.....  
.....

**12.- ¿Conoce Ud., la Misión, Visión y Políticas de la empresa?**

.....  
.....

**13.- ¿El área de trabajo que Ud., desempeña en la empresa está de acuerdo al organigrama estructural de la empresa? ¿Por qué?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO N° 3**  
**MODELO DE SOLICITUD DE CRÉDITO**

Solicitud de crédito comercial para personas naturales o jurídicas		<b>Solicitud N°</b> .....
La información proporcionada en esta solicitud será de carácter absolutamente CONFIDENCIAL y su exactitud y veracidad nos permitirá la más rápida autorización del crédito solicitado.		
Fecha de verificación de datos:.....		Valor del crédito \$.....
Crédito aprobado ( ) Rechazado ( )		Capacidad de crédito \$.....
Responsable:.....		
<b>Datos del solicitante:</b>		
Nombre del establecimiento		Tipo
Nombre del cliente		
Estado civil:		Régimen de separación de bienes
Lugar y fecha de nacimiento		
Nacionalidad:		
Dirección domiciliaria:		
Provincia:		N° de teléfono:
Casa propia ( ) Arrendada ( )	De familiares ( )	Otro ( )
Renta mensual:	Nombre del propietario:	
Domicilio:		
Tiempo de residir o arrendar en el domicilio:		Domicilio anterior:
<b>Datos del negocio:</b>		
Nombre		
Dirección:		Teléfono:
Ciudad:		
Nombre del propietario:		
Capital:	Prom. de ventas mensual \$:	Prom. De gastos mensuales \$
Ventas de cotado ( )	Ventas a crédito ( )	
<b>Referencias bancarias y comerciales:</b>		
Créditos vigentes o saldados que le han concedido en casas comerciales:		
Cía:.....	Crédito por:.....	Año:.....
Dirección:.....		
Teléfono:.....	Crédito vigente:.....	Crédito saldado:.....
Cía:.....	Crédito por:.....	Año:.....
Dirección:.....		
Teléfono:.....	Crédito vigente:.....	Crédito saldado:.....
Cuentas bancarias Ahorro ( )	Corriente ( )	Banco:.....
Cuentas bancarias Ahorro ( )	Corriente ( )	Banco:.....
Usuario de tarjetas de crédito:		
Nombre:.....	N° de tarjeta:.....	Cupo \$.....
Nombre:.....	N° de tarjeta:.....	Cupo \$.....
<b>Otros ingresos:</b>		
Nombre:.....	Tipo:.....	Valor \$:.....
<b>Propiedades:</b>		
Tipo de propiedad: Casa ( ) Edificio ( ) Local comercial ( ) Terrenos ( )		
Gravamen: Si ( ) No ( )	Avalúo \$.....	Produce renta \$.....
Dirección:.....		
Habita el propietario la vivienda Si ( ) No ( )		
<b>Resumen de ingresos:</b>		
Negocio \$.....	Total ingresos mensuales \$.....	
Propiedades \$.....	(-) Menos gastos mensuales \$.....	
Otros \$.....	Ingreso neto Mensual \$.....	
<b>Referencias personales:</b>		
Nombre:.....	Parentesco:.....	
Teléfono:.....		

Fuente: Investigación de campo