

**UNIVERSIDAD UTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA**



**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN FINANZAS  
Y AUDITORÍA CPA**

**TEMA**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE COBRANZAS EN LA EMPRESA  
“CORAZONANDO LIDERES” EN QUITO.**

**PERÍODO 2018-2020**

**AUTOR (A)**

**CAMILA PATRICIA CALVACHE RUALES**

**DIRECTOR(A) DE TESIS**

**ING. ADRIANA RODRÍGUEZ**

**QUITO 2021**

**FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

<b>DATOS DE CONTACTO</b>	
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1717347544
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	CALVACHE RUALES CAMILA PATRICIA
<b>DIRECCIÓN:</b>	IMBAYAS N52-112 e INGAPIRCA
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:cami170997@outlook.com">cami170997@outlook.com</a>
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	(02) 3302255
<b>TELÉFONO MOVIL:</b>	+593 987218072
<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TITULO:</b>	DISEÑO DE UN MANUAL DE COBRANZAS EN LA EMPRESA “CORAZONANDO LIDERES” EN QUITO. PERÍODO 2018-2020
<b>AUTOR O AUTORES:</b>	CALVACHE RUALES CAMILA PATRICIA
<b>FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:</b>	
<b>DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:</b>	ING. ADRIANA RODRÍGUEZ.
<b>PROGRAMA</b>	PREGRAD <input checked="" type="checkbox"/> POSGR <input type="checkbox"/>

**TITULO POR EL QUE OPTA:**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE  
COBRANZAS EN LA EMPRESA  
“CORAZONANDO LIDERES” EN  
QUITO.  
PERÍODO 2018-2020**

**RESUMEN: Mínimo 250 palabras**

La organización y la planificación en una empresa es el pilar fundamental para el desarrollo exitoso de la misma, Corazonando Líderes es una empresa de capacitación para jóvenes; la cual está conformada de profesionales capacitados en todas las áreas. Al cabo de los años la Empresa Corazonando Líderes ha tenido variaciones en su funcionamiento dentro del mercado Ecuatoriano, debido a esto se vio la necesidad de crear un manual de cobranza.

El trabajo de titulación que se presenta a continuación se hablara a detalle cuales son las partes que comprender un manual, para que se utiliza, al mismo tiempo que en caso de no cumplimiento o de deserción de las partes se tomaran en cuenta el procedimiento sugerido.

Además conociendo con antelación las inconsistencias de la empresa y la necesidad indispensable de tener un procedimiento regularizado se estableció un manual de cobranza el cual ayudará de forma efectiva

en la resolución de problemas y acompañamiento al estudiante. De manera que ayude a mejorar el funcionamiento y la perduración en el tiempo a la Empresa Corazonando Líderes.

Asimismo a partir de esta investigación buscamos ayudar en un mediano a largo plazo a la empresa y a sus diferentes áreas, debido a que esta investigación servirá de base para un posible desarrollo a futuro en beneficio de la empresa.

**PALABRAS CLAVES:**

**Procesos, control interno, manual, planificación**

**ABSTRACT:**

**The organization and planning in a company is the fundamental pillar for the successful development of the same, Corazonando Líderes is a training company for young people; which is made up of professionals trained in all areas. Over the years, Corazonando Líderes has had variations in its operation within the Ecuadorian market, due to this, it was necessary to create a collection manual.**

**The following title work will discuss in detail what are the parts that comprise a manual, what it is used for, at the same time that in case of non-compliance or defection of the parts will be taken into account the suggested procedure.**

<b>KEYWORDS</b>	<p><b>In addition, knowing in advance the inconsistencies of the company and the indispensable need to have a regularized procedure, a collection manual was established which will effectively help in solving problems and accompanying the student. In order to help improve the operation and sustainability of the company Corazonando Líderes.</b></p> <p><b>Also from this research we seek to help in the medium to long term to the company and its different areas, because this research will serve as a basis for possible future development for the benefit of the company.</b></p>
	<p><b>Processes, internal control, manual, planning</b></p>

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.



F: \_\_\_\_\_

Calvache Ruales Camila Patricia

C.I. 1717347544

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD O RESPONSABILIDAD

Yo, **Calvache Ruales Camila Patricia**, C.I. 1717347544 autor/a del proyecto titulado: diseño de un manual de cobranzas en la empresa “corazonando líderes” en quito. Período 2018-2020, previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA** en la Universidad UTE.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad UTE a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 10 de Marzo de 2021

F:



---

Calvache Ruales Camila Patricia

C.I. 1717347544

## CARTA DE AUTORIZACIÓN

Quito, 26 de febrero del 2021

Yo, **Hernán Rolando Pule Rosero** con cédula de identidad Nro. 1792772583001 en calidad de Gerente General de **CORAZONANDO LÍDERES** autorizo a **Camila Patricia Calvache Ruales**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de “**DISEÑO DE UN MANUAL DE COBRANZAS EN LA EMPRESA “CORAZONANDO LIDERES” EN QUITO. PERÍODO 2018-2020**”, basada en la información proporcionada por la compañía.



---

**Hernán Rolando Pule Rosero**

C.I. 1792772583001

## **CERTIFICADO DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor de tesis de grado certifico que el presente trabajo que lleva por título “DISEÑO DE UN MANUAL DE COBRANZAS EN LA EMPRESA “CORAZONANDO LIDERES” EN QUITO. PERÍODO 2018-2020”, para aspirar al título de LICENCIADO EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA fue desarrollado por CAMILA PATRICIA CALVACHE RUALES, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias Administrativas ; y que dicho trabajo cumple con las condiciones requeridas para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Adriana Rodríguez', is centered on the page. The signature is fluid and cursive, with a large loop at the end.

---

**ING. ADRIANA RODRÍGUEZ**



## DECLARACION JURAMENTADA DEL AUTOR

Yo, Camila Patricia Calvache Ruales, portador(a) de la cédula de identidad N° 1717347544, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en ese documento.

La Universidad UTE puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.



f: \_\_\_\_\_

CALVACHE RUALES CAMILA PATRICIA

1717347544

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD O RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>6</b>
<b>CERTIFICADO DEL TUTOR.....</b>	<b>8</b>
<b>DECLARACION JURAMENTADA DEL AUTOR.....</b>	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>10</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>12</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
1.1 Problema de investigación .....	14
1.1.1 Problema a investigar.....	14
1.1.2 Objeto de estudio teórico.....	14
1.1.3 Objeto de estudio práctico .....	14
1.1.4 Planteamiento del problema .....	14
1.1.5 Formulación del problema.....	15
1.1.6 Sistematización del problema. ....	15
1.1.7 Objetivo general.....	16
1.1.8 Objetivos específicos .....	16
1.1.9 Justificación.....	16
1.2. Marco referencial .....	17
<b>CAPITULO 2 MÉTODO.....</b>	<b>34</b>
Método .....	34
2.1. Nivel de estudio.....	34
2.2 Modalidad de investigación .....	34
2.3. Método.....	35
2.4. Población y muestra.....	35
2.5. Selección de instrumentos de investigación.....	36
2.6. Procesamiento de datos.....	37
2.7. Metodología específica .....	38
<b>CAPÍTULO 3 RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
3.1 Recolección y tratamiento de datos .....	40
3.2 Presentación y análisis de resultados.....	41

3.2.1 Propuesta.....	44
<b>MANUAL DE COBRANZAS .....</b>	<b>46</b>
1. Misión, visión y valores del departamento de cobranzas .....	46
1.1 Misión.....	46
1.2 Visión .....	46
1.3 Valores corporativos del departamento .....	47
2. Organigrama del departamento de cobranza.....	49
3. Perfil del personal encargado.....	49
3.1 Perfil del Contador.....	50
3.2 Perfil del Coordinador del área de cobranzas .....	51
3.3 Perfil del vendedor .....	53
4. Política.....	54
4.1 Condiciones de contratación .....	55
4.2 Flujo grama del proceso de contratación.....	56
4.3 Método de pago .....	57
4.4 Incumplimiento.....	57
5. Procedimientos.....	58
5.1. Contrato .....	58
<b>CAPITULO 4 DISCUSIÓN.....</b>	<b>66</b>
4.1. Conclusiones .....	66
4.2. Recomendaciones.....	67
<b>Anexos .....</b>	<b>69</b>
Entrevista Gerente.....	69
Entrevista para el Contador .....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comportamiento 2018-2020 _____	40
Tabla 2 variaciones 2018-2020 _____	42
Tabla 3 pronóstico 2020 _____	42
Tabla 4 grafico pronóstico 2020 _____	43
Tabla 5 valores corporativos _____	47
Tabla 6 organigrama _____	49
Tabla 7 Perfil contador _____	50
Tabla 8 Perfil Coordinador cobranzas _____	51
Tabla 9 Perfil Vendedor _____	53
Tabla 10 Proceso de contratación _____	56
Tabla 11 Duración y horarios _____	60
Tabla 12 Costo curso _____	64
Tabla 13 Formas de pago _____	64

## **RESUMEN**

La organización y la planificación en una empresa es el pilar fundamental para el desarrollo exitoso de la misma, Corazonando Líderes es una empresa de capacitación para jóvenes; la cual está conformada de profesionales capacitados en todas las áreas. Al cabo de los años la Empresa Corazonando Líderes ha tenido variaciones en su funcionamiento dentro del mercado Ecuatoriano, debido a esto se vio la necesidad de crear un manual de cobranza.

El trabajo de titulación que se presenta a continuación se hablara a detalle cuales son las partes que comprender un manual, para que se utiliza, al mismo tiempo que en caso de no cumplimiento o de deserción de las partes se tomaran en cuenta el procedimiento sugerido.

Además conociendo con antelación las inconsistencias de la empresa y la necesidad indispensable de tener un procedimiento regularizado se estableció un manual de cobranza el cual ayudará de forma efectiva en la resolución de problemas y acompañamiento al estudiante. De manera que ayude a mejorar el funcionamiento y la perduración en el tiempo a la Empresa Corazonando Líderes.

Asimismo a partir de esta investigación buscamos ayudar en un mediano a largo plazo a la empresa y a sus diferentes áreas, debido a que esta investigación servirá de base para un posible desarrollo a futuro en beneficio de la empresa.

# **CAPITULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Problema de investigación**

#### **1.1.1 Problema a investigar**

Inexistencia de un manual de cobranzas en la empresa “Corazonando Lideres” en Quito, periodo 2018-2020

#### **1.1.2 Objeto de estudio teórico**

Manual de cobranzas

#### **1.1.3 Objeto de estudio práctico**

Empresa Corazonando líderes

#### **1.1.4 Planteamiento del problema**

Corazonando Lideres, es una empresa dedicada a la capacitación y formación de jóvenes para la postulación a la policía y a las fuerzas armadas, como también para el examen ser bachiller entre otros, la empresa inicio sus actividades desde el 2017 y se mantiene hasta la actualidad hasta a la actualidad, durante el tiempo en el cual ha estado en el mercado la compañía ha tenido dispersiones en su manejo, el periodo que se va a analizar en este proyecto de tesis es del 2018-2020, puesto se ha identificado que dentro de este periodo se ha encontrado dificultades en cuanto a la deserción de los alumnos y también de un cobro ineficiente de la totalidad del curso. Esto puede ser considerado como perdida para la organización, y su desempeño organizacional; se argumenta esto ya que genera una desconfianza en la compañía, debido a que se puede repetir esto con otros estudiantes.

La empresa se ve afectada por una mala técnica de las operaciones para la captación de alumnos y un plan estratégico para evitar que estos se marchen o incumplan el desembolso de la totalidad del curso, teniendo en cuenta que es importante para la el giro del negocio el participar con los estudiantes de manera que los mismos estén de acuerdo con el pago, dentro de los plazos establecidos.

La ineficiencia de tener una estrategia que perdure en el tiempo, implica el desistimiento de muchos de los alumnos para el pago de la totalidad del curso, esto conlleva a una inestabilidad de la organización y su funcionamiento, además que la empresa debe contar con la recepción de alumnos frecuentemente para que esta sea sustentable.

Haber determinado cual es el problema, da como resultado posibles soluciones para resolver el problema, debido a esto se ha concluido en la realización de un manual de cobranza, y afianzará de gran manera la estabilidad de la empresa y su plenitud en el tiempo.

### **1.1.5 Formulación del problema**

¿Qué elementos debe tener un manual de cobranzas en la empresa “Corazonando Lideres” en Quito?

### **1.1.6 Sistematización del problema.**

- ¿Cuál es el análisis histórico de la recaudación durante el período 2018-2020?
- ¿Cómo el seguimiento de cómo ha afectado la falta de recaudación y deserción de alumnos?
- ¿Cuál es el impacto que ha tenido esta poca recaudación en el personal de la empresa?

- ¿Cuál es el procedimiento a seguir para una recaudación exitosa?

### **1.1.7 Objetivo general**

Determinar qué elementos debe tener un manual para el área de cobranzas en la empresa

“Corazonando Lideres” en Quito

### **1.1.8 Objetivos específicos**

- Interpretar el análisis histórico de la recaudación durante el período 2018-2020
- Identificar el seguimiento de cómo ha afectado la falta de recaudación y deserción de alumnos
- Determinar cuál ha sido el impacto que ha reflejado la poca recaudación en el pago de las obligaciones con el personal.
- Establecer cuál es el procedimiento a seguir para una recaudación exitosa

### **1.1.9 Justificación**

Para el desarrollo del actual trabajo de investigación, conoceremos cual ha sido la afectación de la inconsistente recaudación y el análisis de las estrategias ligadas a la captación de alumnos para de esta manera determinar cuál es el mejor proceso de cobro.



Dentro del sector en el cual se desarrolla la empresa, existe una alta competencia, por lo cual la compañía desea posicionarse dentro de las mejores, puesto que consta de capacitadores de elite, que han estado estrechamente relacionados con las fuerzas armadas del Ecuador, por lo tanto conocen los parámetros establecidos para el ingreso a los mismos. Esto determinara un factor esencial para la mejor formación de los alumnos.

Debido a una inexistente estrategia de cobro, a lo largo de los años se ha visto un desbalance entre la cantidad de alumnos que ingresan al programa con la cantidad de pagos que estos realizan, por lo cual en este proyecto de titulación se determinó realizar un manual de cobro para la empresa, por el cual la empresa tendría una mejor organización en cuanto a sus procesos, las funciones que el personal debe tener, el comportamiento hacia los clientes y sus semejantes, a partir de esto la empresa podrá resolver de manera más rápida cualquier inconveniente o contingencia que dentro de su funcionamiento lo cual deriva a construir un proceso adecuado para una recaudación efectiva y exitosa.

## **1.2. Marco referencial**

### **1.2.1 Marco teórico**

Para que la siguiente investigación sea más precisa, se ejecutara el siguiente marco teórico, para la claridad del estudio.

El uso de un manual de procedimientos de cobro, dentro de una empresa se lo utiliza generalmente para la mejora continua de un área establecida. De manera que el personal encargado se faculta para el manejo, control y alcance de todos los estudiantes que requieran el debido cobro.

## **Manual**

- Los manuales de procedimientos son una herramienta eficaz para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentas la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema (Torres, 1996).
  
- El manual de procedimientos es “un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa (GOMEZ, 2017).
  
- El manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización (José, 2013).
  
- Los Manuales de Procedimiento son “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”(GOMEZ, 2017).
  
- Según Greco (2013) el manual contable consiste en “normas o instrucciones sobre prácticas, procedimientos y políticas contables en una organización que incluye el plan de cuentas y si descripción y clasificación”.

## **Procedimiento**

- La palabra procedimiento, según una buena parte de los expertos que empezaron a aplicarla al proceso de enseñanza/aprendizaje, engloba la idea de estrategias y técnicas de aprendizaje, pero a su vez el diccionario de la Real Academia de la Lengua dice que procedimiento es método de ejercer, que estrategia es el arte para dirigir un asunto, y que técnica es el conjunto de procedimientos de que se sirve una ciencia, un arte y una habilidad para usar de esos procedimientos (Penoucos, 2007)
  
- "El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones"(American Institute of Certified Public Accountants. Audit Sampling Task Force, 2001)

## **Tipos de Manual**

Los manuales se pueden dividir en muchas clases, así como también de acuerdo a las funciones que estos desarrollan dentro de las organizaciones. Los cuales ayudan a definir pasos, que ayudan a la misma a funcionar de una manera más óptima de acuerdo a las normas establecidas por las entidades de control y por su puesto con la metodología y los objetivos que tenga la empresa.

Según Duhalt Krauss (2014) dice que los manuales por su son:

A) Por su contenido: La primera clasificación se refiere al contenido y se desprende de la propia definición de manual que se ha dado. Así tenemos que habrá manuales de:

- Historia de la empresa
- Organización de la empresa
- Políticas de la empresa
- Procedimientos de la empresa
- Contenido múltiple, que trate dos o más de estos temas, por ejemplo.
- Manual de puesto (precisa labores, procedimientos y rutinas de un puesto)
- Manuales de técnicas (trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada, por ejemplo el manual de técnicas de sistemas y procedimientos)

B) Por su función específica: Debido a la actividad de que trata el manual, así puede haber manuales de :

- Ventas
- Compras
- Finanzas
- Personal

- Créditos y cobranzas
- Otras funciones
- Generales, que se ocupen de dos o más de estas áreas

De acuerdo Valencia (2012), los manuales también se pueden clasificar de acuerdo a su ámbito general.

### C) Clasificación de manuales por su ámbito de aplicación

Los manuales de ámbito general pueden ser los siguientes:

- **Manual general de organización**

Es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo.

Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional.

- **Manual general de procedimientos**

También es resultado de la planeación. Su objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social, con el fin de uniformar la forma de operar.

- **Manual general de política empresariales**

Su objetivo es establecer políticas generales que, además de expresar los deseos y la actitud de la dirección superior para toda la empresa, proporcionen un marco dentro del cual pueda actuar todo el personal de acuerdo con condiciones generales.

- **Manual específico de reclutamiento y selección**

Se refiere a una parte de un área específica (personal), y su objetivo es establecer instrucciones (en este caso) respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

### **Características y objetivos de un manual**

Es necesario elaborar guías sobre la actuación individual o por departamentos, para llevar a cabo un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo. “Por lo general, en la administración pública y la privada se observa que la aplicación de la estructura orgánica, los procedimientos y la declaración de políticas están diseñados y elaborados de manera muy confusa y dispersa”(Valencia, 2012)

Las políticas de la empresa con el desarrollo de la un manual de procesos es indispensable, ya que manifiestan de manera sencilla y precisa los objetivos que tiene la empresa y como desenvolver sus actividades de manera eficiente, algunas de estas características y objetivos los detallan en Valencia (2012), y son las siguientes:

- Estimular la uniformidad.
- Eliminar la confusión.
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones.
- Disminuir la carga de supervisión.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.

- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento

## **Procedimiento de Cobro**

Para un buen sistema de cobro podemos definir que una gestión de cobranza se denomina, según Ortigosa (2011) de la siguiente manera:

Una gestión de cobranza, 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.

El objetivo principal de cobranza es sintéticamente: “cobrar todo en el menor tiempo posible”, sin perder la visión de la importancia de conservar la relación comercial con los clientes.

Es por ello que su labor es concentrarse en manejar todas las variables que participan en esa ecuación, que son: la logística integral de cobranza, el análisis de todos y cada uno de los clientes, y la lectura del mercado. Su función es el monitoreo permanente de estos tres frentes de acción y, consecuentemente, generar las acciones correctivas para disminuir los riesgos para cobrar en tiempo y forma.

Según Castro (2014), para una cobranza efectiva pueden haber algunos pasos los cuales nos hacen mucho más sencillo el proceso de cobro, y ayuda al encargado para que realice sus funciones de una manera más productiva.

1) **Actitud frente a la Gestión que realiza y la Empresa que representa.**

Una actitud positiva no solo frente al trabajo sino también frente a la organización y/o actividad que represente.

2) **Organización Interna hacia el Trabajo**

Es la importancia de prepararse para una gestión, como el conocimiento de su empresa, de la industria en la que se desarrolla y su capacidad de trabajar organizadamente potencializa la posibilidad de hacer efectiva una cuenta por cobrar.

3) **Percepción del Cliente**

Este concepto influye en la morosidad de una cuenta y es una herramienta para mejorar la gestión, en la medida que el cliente pueda percibir que la organización monitorea las cuentas, y que existe una política de crédito definida y respetada por sus trabajadores

4) **Comunicación como herramienta de persuasión en tu gestión de cobros.**

Una buena comunicación y utilizar un canal apropiado de vínculo con el cliente. Es ayudar al cliente a superar situaciones difíciles. El gestor de cobros es el que puede convertirse en un apoyo para el cliente con dos objetivos El primero de ellos, salvar la relación comercial sin caer en el detrimento de los intereses de la empresa. El segundo es recuperar la totalidad de los montos



5) **El seguimiento y evaluación permanente de las acciones y reacciones sobre las cuentas que gestiona.**

Es hacer conciencia de la importancia de medir y evaluar sobre cada una de las acciones reconociendo que la efectividad radica en el análisis permanente de las acciones Vs las reacciones que estas producen.

**Formas de mecanismo de pago**

Para las formas de pago, dentro de la empresa y de acuerdo a la actualidad hemos visto que una de las maneras de pago más efectivo es la transferencia bancaria y tarjeta de crédito, lo que hace mucho más sencillo el cobro de las personas que tienen valores pendientes con la institución.

De acuerdo a Castro (2014) existen varios tipos de métodos de cobro y de los más utilizados son los siguientes:

Las empresas comerciales deben ofrecer más de un sistema de pago con el fin de ampliar las posibilidades de recuperación de cartera.

❖ **El cheque**

Un documento contable de valor en el que la persona que es autorizada para extraer dinero de una cuenta (por ejemplo, el titular), extiende a otra persona una autorización para retirar una determinada cantidad de dinero de su cuenta la cual se expresa en el documento, prescindiendo de la presencia del titular de la cuenta bancaria.

❖ **Transferencia bancaria**

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

❖ **Tarjeta de crédito**

Es emitida por un banco o entidad financiera que autoriza a la persona a cuyo favor es emitida, utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema, mediante su firma y la exhibición de la tarjeta. Es otra modalidad de financiación, por lo tanto, el usuario supone asumir la obligación de devolver el importe dispuesto y de pagar los intereses, comisiones bancarias y gastos pactados.

### **Cualidades de un ejecutivo de cobranza**

Dentro del área de cobranza el personal que se encuentra ahí debe ser objetivo y saber llevar cada situación de la mejor manera. Para distinguir estas cualidades Castro (2014) dice que:

- El éxito de su departamento depende de que logre una cobranza puntual. No debe permitir que se retrasen los clientes. Esta es la clave para que el porcentaje de eficiencia de la cobranza sea alto. Cuanto más tiempo pase en la cobranza, mayor será la probabilidad de que se vuelva incobrable.
- Debe desarrollar habilidades especiales para cobrar las cuentas vencidas sin perder al cliente.
- No debe aplicar tratamientos generales. Cada cliente es un caso especial que requiere estudios de la técnica que debe aplicarse en el momento adecuado.

Además Castro (2014) nos indica que, la cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito, es por ello la importancia de la persona que ejerce esa función. Depende del cobrador que las utilidades de la empresa retornen al capital para que la empresa obtenga sus ganancias. El éxito de la cobranza depende del cobrador al desarrollar sistemas para el cobro de las mismas. Un sistema efectivo que incluya procedimientos de seguimiento rutinario de la mayoría de las cuentas en gestión.

### **Empresa Corazonando Líderes**

Para el presente plan de titulación uno de los pilares más importantes será conocer a la empresa que vamos a desarrollar este manual de cobranzas, por ello a continuación vamos a identificar como está definida esta organización. Según *Coaching Ontológico - Corazonando Líderes - Ecuador* (2017) la página oficial de la empresa nos manifiesta la siguiente información:

¿Quiénes somos?

El liderazgo personal es uno de los pilares fundamentales en los seres humanos a partir de esa condición emotiva tenemos la posibilidad de generar cosas extraordinarias en nuestras vidas, cumplir sueños y sobre todo ser felices en todas las dimensiones. Desde esa lógica, nuestra Empresa fue creada con la finalidad de ayudarte a cumplir tus sueños desde cualquier contexto y en cualquier forma.

Te brindamos las herramientas educativas para lograrlo mediante procesos de educación significativa y sostenida que te permitan cumplir tus objetivos personales, profesionales y

empresariales.

Tus miedos siempre son un limitante para lograr aquello, aquí te ayudamos a neutralizar estos miedos y sobre todo a que aprendas a trabajar de la mano con ellos para que puedas sacar los aspectos positivos en tendencia a alcanzar el éxito en todo su contexto.

Nuestra filosofía está basada en que el éxito está concentrado en ti y la manera de hacerlo empoderarse de tu ser, es venciendo tus miedos.

## Historia

Corazonando Líderes se crea el 17 de julio de 2017 con el propósito de abrir espacios de formación para potenciar las habilidades y capacidades de los habitantes del sector de Quito. La Empresa surge con la misión de orientar a jóvenes y adultos en la consecución de sus metas personales, académicas y en el ámbito laboral.

La gran acogida de nuestros servicios evidenció la necesidad permanente por expandir la cobertura de nuestras actividades en otras ciudades del país. La suma de alianzas estratégicas y el profesionalismo de nuestros colaboradores hicieron que Corazonando Líderes Cta. Ltda. Celebre su primer año de vida empresarial con 14 sedes a nivel nacional y, sobre todo, la grata experiencia de contar con más 1.500 personas capacitadas.

Nuestros servicios marcan un precedente de éxito y continuará sumando líderes que emprenden el camino de la realización personal, profesional y empresarial.

## Misión

Nuestra misión es formar líderes comprometidos en la transformación de sus vidas, de su país y de la humanidad, que contribuyan en el correcto desarrollo interpersonal de la

sociedad, proporcionándoles las herramientas que les permitirán alcanzar sus objetivos de vida y generar un plan adecuado para su cumplimiento.

### Visión

Nuestra Visión es convertirnos para el 2019 en la mejor empresa a nivel nacional formadora de líderes comprometidos con sus vidas, su país y la humanidad.

### Valores de la institución

- Confianza
- Respeto
- Comunicación efectiva
- Trabajo en Equipo
- Orientación al cliente
- Cultura de Calidad en el Servicio

Los cursos que la empresa imparte son los siguientes:

→ Cursos de Preparación para postular a la Policía Nacional y Fuerzas Armadas

Estos cursos tienen como objetivo formar aspirantes a las Instituciones de Seguridad Nacional con excelentes conocimientos académicos, de liderazgo, con orientación psicológica, entrenamiento físico de excelencia que facilitará el ingreso a las diferentes entidades que forman parte del Sistema Educativo Policial y Militar.

→ Asesoría Académica

Asesoramos educativamente para la realización de deberes, trabajos, foros, cursos de ascenso de las Instituciones Policiales y Armadas, elaboración de tesis a nivel de

pregrado y postgrado.

Aseguramos acompañamiento en todas las actividades académicas de interés para obtener el resultado deseado y logres con éxito tus metas de vida.

#### → Corazonando Confianza

Corazonando Confianza es una institución que te permite conocer la probabilidad de veracidad o engaño que tienen las personas que están laborando en tu empresa o que deseas contratar, facilitándote en poco tiempo el conocimiento de qué tan confiable es tu equipo de trabajo y con ello obtendrás la seguridad que necesitas en tu empresa.

Nos especializamos:

- Procesos de asesoría<
- Psicológicas
- Estudios de confiabilidad del personal
- Toxicológicas
- Estudios de selección de cliente y proveedores
- Socio-económicas
- Evaluaciones de Control y Confianza
- Poligráficas

#### → Corazonando Legal

Brindamos servicios legales a personas naturales y jurídicas. Contamos con la especialización y profesionalismo de nuestros Abogados y servicios jurídicos de calidad a los miembros de la institución policial. ¡Asesórate con los profesionales!

→ Curso de ingreso a las Universidades Nacionales

Este curso tiene como finalidad brindar las herramientas para aprobar el Examen Nacional para la Educación Superior (Ser Bachiller).

→ Curso de ingreso Universidades extranjeras

Viaja, aprende de una cultura diferente, vive una experiencia única y estudia en las mejores instituciones extranjeras. Estos cursos están diseñados para entrenar a los estudiantes para aprobar los exámenes estandarizados internacionales GMAT, GRE, TOEFL, SAT.

Dependiendo de tus necesidades te asesoramos académicamente, ingreso de documentación de acuerdo a las necesidades de aprobación de los exámenes internacionales estandarizados. Estos cursos se desarrollan de acuerdo a las necesidades del cliente.

→ Talleres Corporativos

Corazonando Líderes brinda servicio personalizado y bajo las necesidades empresariales que ayuden a impulsar el desarrollo del capital humano y lograr los objetivos corporativos.

Diseñamos talleres y cursos de preparación con base a los requerimientos de la empresa y, a la vez, potenciamos las condiciones emocionales de tu personal para auto-motivarse y generar un ambiente laborar óptimo.

→ Talleres de Emprendimiento y liderazgo

- Curso Básico
- Curso Avanzado (Trabajo en el SER)
- Programa de Alto Nivel
- Emprendimiento y mentalidad millonaria

### **Modelo de manual**

Dentro de este proyecto de titulación debemos saber cuáles son las partes que componen un manual y su importancia.

Según con Valencia (2012) argumenta que, si bien no se puede tener un modelo único para la elaboración de manuales propone una serie de elementos que deberían aparecer casi siempre en todos ellos, explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de los manuales logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa.

Los componentes de un manual son los siguientes:

1. Índice
2. Introducción

#### 2.1 Objetivos del manual



2.2 Alcance

2.3 Como usar el manual

2.4 Revisiones y recomendaciones

3. Organigrama

3.1 Interpretación de la estructura orgánica.

4. Estructura procedimental

4.1 Descripción narrativa de los procedimientos

5. Formas

5.1 Formas empleadas

## **CAPITULO 2**

### **MÉTODO**

#### **Método**

Metodología general

#### **2.1. Nivel de estudio**

De acuerdo a la investigación se ha tomado para el estudio el Método Descriptivo, según con (Morales, 2012) consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Con esto se va a analizar el universo en general que en nuestro caso sería la empresa “Corazonando Lideres” e iremos detallando de manera paulatina el área donde nos queremos enfocar. El área de cobranzas necesita un seguimiento más exhaustivo para lograr llegar a las metas establecidas, y tener un mejor control de sus cobros.

#### **2.2 Modalidad de investigación**

La modalidad de la investigación para el actual trabajo de titulación será documental, puesto que tendremos datos adquiridos de la empresa, utilizados para el desarrollo de

esta investigación y de entidades de control las actuales nos ayudara a tener una conceptualización de las necesidades de la empresa. Por otro lado también va a ser de campo puesto que la información la vamos a encontrar directamente en la empresa y en los integrantes que en ella laboran, mediante entrevistas y en base a la experiencia que se ha adquirido a lo largo de la investigación.

### **2.3. Método**

El método que vamos a utilizar es el Analítico – Sintético, según con (Abril, 2007) el método analítico, consiste en la desmembración de un todo, en sus elementos para observar su naturaleza, peculiaridades, relaciones, etc. Es la observación y examen minuciosos de un hecho en particular.

Y para el método sintético en conforme con el autor (Abril, 2007) dice que la síntesis tiene un carácter creador e integrador, al unir produce un todo nuevo, ya que su contenido no se identifica con ninguna de las partes que lo constituyen. Es el método de razonamiento que tiende a rehacer, reunificar o reconstruir en un todo lógico y concreto los elementos destacados a través del análisis.

Con este métodos nos ayudara a tener el conocimiento general, teniendo en cuanta el problema que vamos a resolver y como resolverlo, con la característica que concluiremos con una síntesis del trabajo, en un diseño concreto y efectivo para la empresa.

### **2.4. Población y muestra**

➤ ***Población***

Para la investigación ah realizar la población que hemos tomado, son las personas que trabajan y son parte de la empresa “Corazonando Lideres” debido a que es una empresa pequeña con 7 personas.

➤ **Muestra**

Al tener una empresa pequeña, nuestra muestra va a ser la misma que la población.

Es decir 7 personas que integran la empresa “Corazonando Lideres”

## **2.5. Selección de instrumentos de investigación**

Para el siguiente trabajo de titulación es necesario información de primera mano, es decir del origen que es la empresa misma, y sus colaboradores. Ya que vamos a observar de primera mano cual es el manejo y su control interno.

Tendremos los siguientes instrumentos:

- **Observación**

La observación bajo el estudio del método científico en referencia de Acuña (2011)Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Proceso de contemplar en forma cuidadosa y sistemática cómo se desarrolla una conducta en un contexto determinado, sin intervenir sobre ella o manipularla.

- **Entrevistas**

Las entrevistas según con Díaz-Bravo et al., (2013) indica que la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se definen como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales la define como "la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto".

- **Análisis de documentos**

Los documentos nos ayudan a tener el conocimiento adecuado para la recolección de datos lo cual nos permite que esta investigación tome forma. De acuerdo con Blanco et al., (2008) dice que Es la técnica de investigación donde los analistas de sistemas y diseñadores deben tratar de encontrar la información necesaria para comenzar las investigaciones. En los documentos se puede encontrar la historia de la entidad, estado económico, financiero de la misma, las principales inversiones que se han hecho, etc.

## **2.6. Procesamiento de datos**

La recolección de los datos obtenidos de los instrumentos de investigación, serán analizados y conglomerados en una hoja Excel, para hacer más sencilla su

comprensión de tal manera se podrá adquirir resultados que nos servirán para el curso de este proyecto. Además se realizara análisis de la toma de las entrevistas hechas con lo cual se llegara a concluir y a tener un percepción mayor y más aclara de la empresa y su manejo.

Para el objetivo de la presente investigación y de la formulación del manual para la empresa corazonando se tomara en cuenta el proceso mediante flujo gramas, los cuales nos ayudaran apercibir cual debe ser el procedimiento apropiado.

## **2.7. Metodología específica**

2.7.1. Para la investigación, en cuanto al análisis histórico de recaudación vamos a necesitar la información detallada de todo el 2019, de preferencia en Excel y respaldos de facturas que se hayan emitido.

Con esto vamos a interpretar los resultados que arrojen el historial de cobranza.

2.7.2. Con los datos obtenidos en el primer objetivo, identificaremos mediante de un horizontal y vertical cual han sido los cambios mes a mes. Con ello tendremos constancia de las estrategias que implementaremos para diseñar el manual para la eficiencia de este sistema.

2.7.3. Revisaremos los cambios que han existido dentro de la nómina de la empresa, y como ha afectado en el personal mediante entrevistas y un focus grup para conocer su posición ante la situación que ha reflejado la empresa durante este tiempo.

2.7.4. Con toda la información recolectada decidiremos cual es el mejor proceso para que la empresa tenga una recaudación exitosa. Diseñaremos un manual con todas las características funcionales para que sea de ayuda, acorde con la ley y de acuerdo a las entidades de control para su actividad.

## CAPÍTULO 3

### RESULTADOS

#### 3.1 Recolección y tratamiento de datos

Para la recolección y tratamiento de los datos en el periodo analizado, se ha solicitado la información pertinente a la oficina de Corazonando Lideres en Quito, los cuales muy comedida mente con fines de este estudio, fueron compartidos, además vamos a tomar información de la superintendencia de compañías valores y seguros.

El período a analizar es 2018-2020, el mismo que nos dará un conocimiento de la estructura que han tenido a lo largo de los años y cuál ha sido su desempeño. De primera mano analizaremos el comportamiento anual, y progresivamente veremos cuáles han sido sus cambios.

Tabla 1 Comportamiento 2018-2020

			
<b>Datos para el estudio (2018-2020)</b>			
<b>Año</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020 (julio)</b>
<i>Ingresos</i>	247.293,74	147.862,32	127.201,85
<i>Egresos</i>	239.884,57	132.937,15	112.209,74
<i>Utilidad</i>	7.409,17	14.925,17	14.992,11

Fuente: Corazonando Líderes

Elaborado por: Camila Calvache



En la tabla anterior se refleja el comportamiento que ha tenido la empresa durante el periodo estudiado, debido a que el año 2020 no ha concluido se obtuvo información hasta julio del presente.

Los datos manifiestan que habido un crecimiento a lo largo de este periodo y el incremento más notorio es entre el año 2018 al 2019, lo cual indica un mejor control del flujo del dinero. El cual representa un incremento de la utilidad en un 50,36% y con respecto al año 2020 la utilidad se ha incrementado un 0.45% por ello podemos decir que al término de este año la utilidad se incrementara, esto indica una mayor eficacia manejo de sus ingresos.

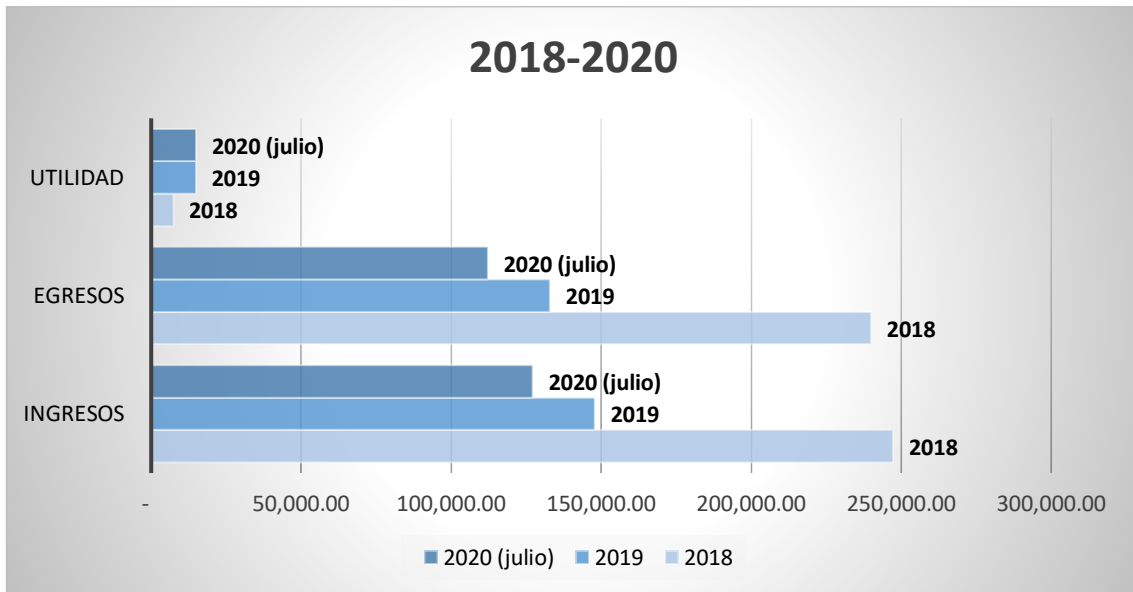
Para un análisis más detallado de la situación dentro de la compañía se ha realizado una entrevista al personal de la empresa obteniendo un entendimiento completo y basto para el análisis de su conducta y el punto de vista de las personas que integran la compañía.

### **3.2 Presentación y análisis de resultados**

Con la obtención de los datos de la empresa corazonando líderes, se evidencio que a lo largo de los años la empresa ha tenido variaciones en el periodo de estudio, lo que nos indica que con esta nueva administración la empresa ha mejorado notablemente su rendimiento esto les ha permitido perdurar en el tiempo, y manera ingeniosa en este momento en la que la economía no es la mejor ni la más estable.

En el siguiente grafico podemos ver cómo ha sido el comportamiento que ha tenido la empresa en el periodo 2018-2020, donde comparamos cada año los valores de ingresos, egresos y utilidad con el objetivo de observar los cambios que han existido.

Tabla 2 variaciones 2018-2020



Elaborado por: Camila Calvache

Con la información tomada de la empresa, se puede considerar estimaciones de lo que al término de este año la empresa va a tener de ingresos, y para el desarrollo de este trabajo de titulación se observara cual posiblemente será el ingreso al cabo del año 2020.

Según los datos se ha estimado un crecimiento alrededor de un 20 a un 25% al término de este año, debido a los ingresos que tienen hasta la fecha del estudio, lo que pronostica el incremento del valor de sus ingresos a 184.827,90

Tabla 3 pronóstico 2020

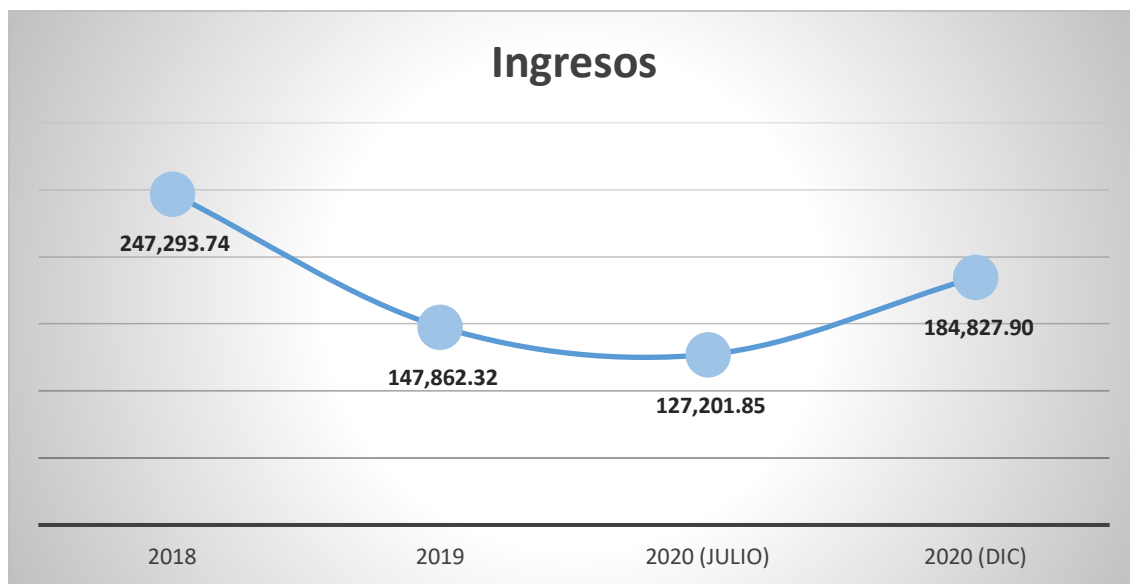


Datos para el estudio (2018-2020)				
<b>Año</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020 (julio)</b>	<b>2020 (dic)</b>
<b>Ingresos</b>	247.293,74	147.862,32	127.201,85	184.827,90

Fuente: Corazonando Líderes

Elaborado por: Camila Calvache

Tabla 4 grafico pronóstico 2020



Elaborado por: Camila Calvache

### **3.2.1 Propuesta**



# **MANUAL DE COBRANZA GRUPO CORAZONANDO LÍDERES**

**Camila Calvache  
2020**

**Contenido**

MANUAL DE COBRANZAS ..... 46

1. Misión, visión y valores del departamento de cobranzas ..... 46

1.1 Misión ..... 46

1.2 Visión ..... 46

1.3 Valores corporativos del departamento..... 47

2. Organigrama del departamento de cobranza ..... 49

3. Perfil del personal encargado..... 49

3.1 Perfil del Contador ..... 50

3.2 Perfil del Coordinador del área de cobranzas ..... 51

3.3 Perfil del vendedor ..... 53

4. Política..... 54

4.1 Condiciones de contratación..... 55

4.2 Flujo grama del proceso de contratación..... 56

4.3 Método de pago..... 57

4.3 Incumplimiento ..... 57

5. Procedimientos..... 58

5.1.

Contrato.....

**Error! Bookmark not defined.**



## **MANUAL DE COBRANZAS**

### **GRUPO CORAZONANDO LÍDERES**

El presente manual se ha elaborado en base a la experiencia de 3 años de funcionamiento de la empresa y las normativas fundamentales de créditos y cobranzas en notaciones y libros que hemos consultado.

Los mismos que se desglosan a continuación:

#### **1. Misión, visión y valores del departamento de cobranzas**

##### **1.1 Misión**

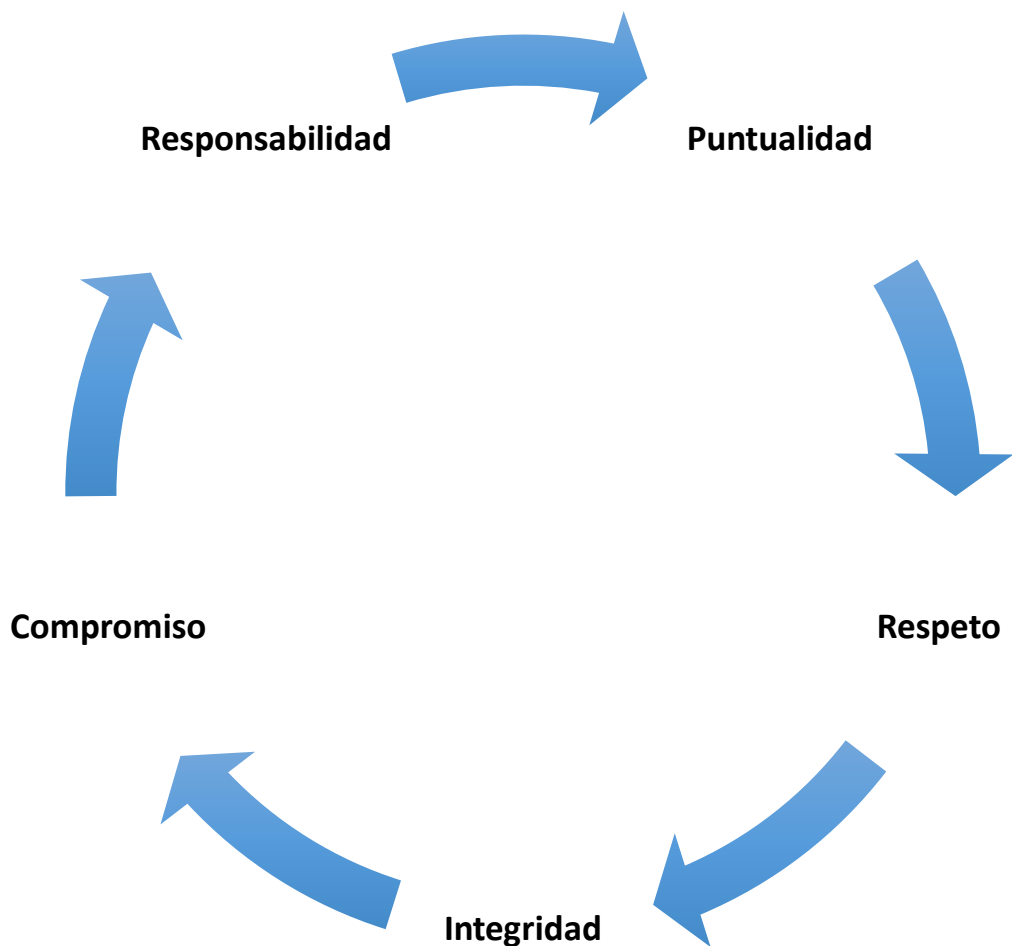
Mejorar los procesos en la gestión de los créditos y cobros, que permitan disminuir el riesgo con la calidad que nuestros clientes merecen, a través del cumplimiento de sus necesidades y con ayuda de un manual el cual nos ayudara al tratamiento optimo y personalizado.

## 1.2 Visión

La recuperación óptima del total de los servicios durante la estancia de los estudiantes dentro de la modelo de servicios educativos será nuestro tiempo determinado para las recaudaciones, el manejo eficiente de cada uno de los clientes, bajo los estrictos parámetros de calidad, responsabilidad e integridad de esta manera cumplir los objetivos del departamento con mayor eficacia.

## 1.3 Valores corporativos del departamento

*Tabla 5 valores corporativos*



**Responsabilidad:** Para realizar operaciones dentro del área, con la honestidad que el cargo amerita.

**Puntualidad:** En recibir dinero y el manejo de todos los clientes que maneja la institución.

**Respeto:** Con los clientes, y con el personal que se encuentra dentro de la empresa, el respeto siempre trae consigo un ambiente laboral óptimo.

**Integridad:** En el manejo de las políticas empresariales y su cumplimiento con el cliente.

**Compromiso:** en el buen manejo del área, teniendo en cuenta siempre la mejora continua que y la satisfacción del cliente hacia la compañía



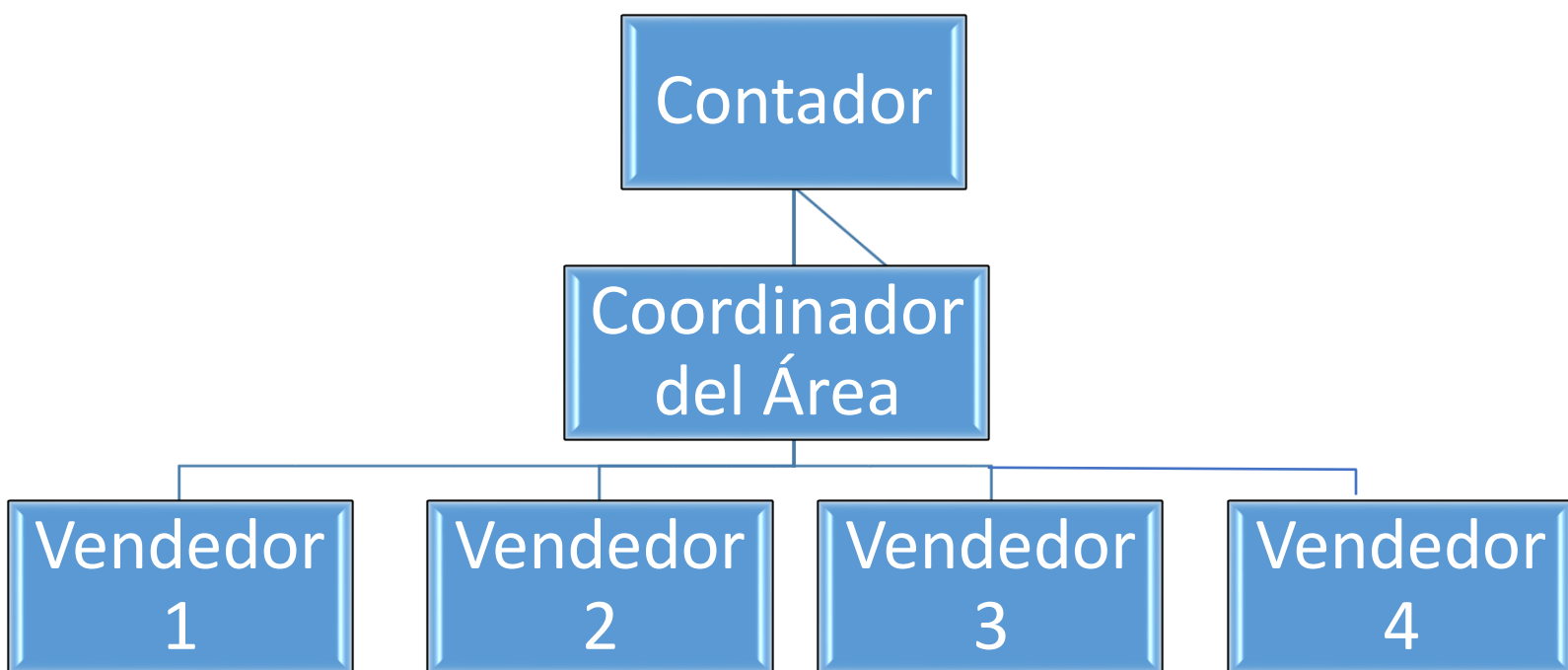


Tabla 6 organigrama



Ilustración 1 Corazonando líderes

## 2. Organigrama del departamento de cobranza



### 3. Perfil del personal encargado

Para el perfil del personal del área de cobranzas, deben tener el siguiente perfil en cada uno de los cargos.

#### 3.1 Perfil del Contador

Tabla 7 Perfil contador



<b>Cargo:</b> Contador general									
<b>Perfil profesional</b>									
<b>Nivel Académicos:</b>									
<p><b>Estudios superiores:</b> Universitarios</p> <p><b>Título:</b> Contador Público y Auditor.</p> <p><b>Estudios complementarios:</b> Finanzas, contabilidad.</p> <p><b>Experiencia:</b> al menos 5 años de experiencia dentro del área contable administrativa, así también con el manejo de software contables, conocimiento en informes financieros y ayuda en la toma de decisiones.</p>									
<p><b>Funciones del cargo:</b> Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.</p>									
<p><b>Habilidades:</b></p> <table> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td>Pensamiento analítico</td> <td>Atención al detalle</td> </tr> <tr> <td>Microsoft Office</td> <td>Proactivo</td> <td>Eficiencia</td> </tr> <tr> <td>Toma de decisiones</td> <td>Orientación al logro</td> <td>Resolución de conflictos</td> </tr> </table>	Trabajo en equipo	Pensamiento analítico	Atención al detalle	Microsoft Office	Proactivo	Eficiencia	Toma de decisiones	Orientación al logro	Resolución de conflictos
Trabajo en equipo	Pensamiento analítico	Atención al detalle							
Microsoft Office	Proactivo	Eficiencia							
Toma de decisiones	Orientación al logro	Resolución de conflictos							

### 3.2 Perfil del Coordinador del área de cobranzas

Tabla 8 Perfil Coordinador cobranzas



**Cargo:** Coordinador del área de cobranzas

**Perfil profesional**

**Nivel Académicos:**

**Estudios superiores:** Universitarios

**Título:** Administración de empresas, Economía, etc. o afines

Estudios complementarios: Ing. Comercial, Contabilidad

**Experiencia:** al menos 2 a3 años de experiencia dentro del área administrativa, así también con el manejo de personal, y reportes a cargos superiores del manejo del el área a cargo.

**Funciones del cargo:**

Receptar validar y archivar documentos relacionados a la cobranza

Planificar y coordinar la gestión de cobranza con los recaudadores, vendedores

Generar reportes y análisis de cartera para la gerencia

Atender requerimientos de auditorías internas

Controlar la documentación presentada de los clientes, cronológicamente

Confirmar el depósito y pago efectivo de los saldos pendientes por los clientes de la empresa

**Habilidades:**

Trabajo en equipo    Toma de decisiones    Eficiencia

Proactivo	Atención al detalle	Habilidad numérica
Orientación al logro	Resolución de conflictos	Compromiso

### **3.3 Perfil del vendedor**

*Tabla 9 Perfil Vendedor*



<b>Cargo:</b> Vendedor
<b>Perfil profesional</b>
<b>Nivel Académicos:</b>
<b>Estudios superiores:</b> Universitarios <b>Título:</b> Administración de empresas, Economía, etc. o afines Estudios complementarios: Ing. Comercial, Contabilidad <b>Experiencia:</b> al menos 1 a 2 años de experiencia dentro del área administrativa, así también con el manejo de personal.
<b>Funciones del cargo:</b>  Receptar validar y archivar documentos relacionados a la cobranza Generar reportes y análisis de cartera para la coordinación del área Atender requerimientos del área Controlar la documentación presentada de los clientes, cronológicamente Analizar detalladamente cada cliente y su capacidad de pago
<b>Habilidades:</b>  Trabajo en equipo Proactivo Orientación al logro

Pensamiento analítico

Atención al detalle

Eficiencia

Resolución de conflictos

Compromiso

#### **4. Política**

El área tomada para el estudio se ha establecido considerando la antigüedad de deudas de la empresa en los diferentes procesos de capacitación que ella ofrece.

El manejo en primera instancia será personal, es decir que las personas encargadas del área interactuaran con los estudiantes, en la empresa Corazonando líderes se tiene presente un trato abierto, puesto que somos colaboradores que buscan el mejor beneficio para el estudiante.

Por lo tanto los directivos de la empresa, tomando en cuenta la capacidad humana de su personal, con respecto a todos los procesos de la empresa, tienen la predisposición de que el estudiante así como su apoderado se sientan cómodos con los métodos de pago y políticas internas.

#### **4.1 Condiciones de contratación**

En la empresa Corazonando Líderes, se maneja un sistema en el cual parte de su equipo se encarga de adquirir nuevos estudiantes para los diferentes procesos que ofrece la empresa.

Existe un coordinador del área quien es el encargado de establecer parámetros para la contratación de nuevos estudiantes, es decir que está a cargo de la planificación y del control de todo el personal dentro del área de adquisición y cobranza. Además de que está a cargo de dar informes de cumplimiento para el contador de la empresa; debido a que esta empresa es pequeña no hay mucho personal, lo cual hace que la comunicación efectiva dentro de toda la compañía sea la más favorable.

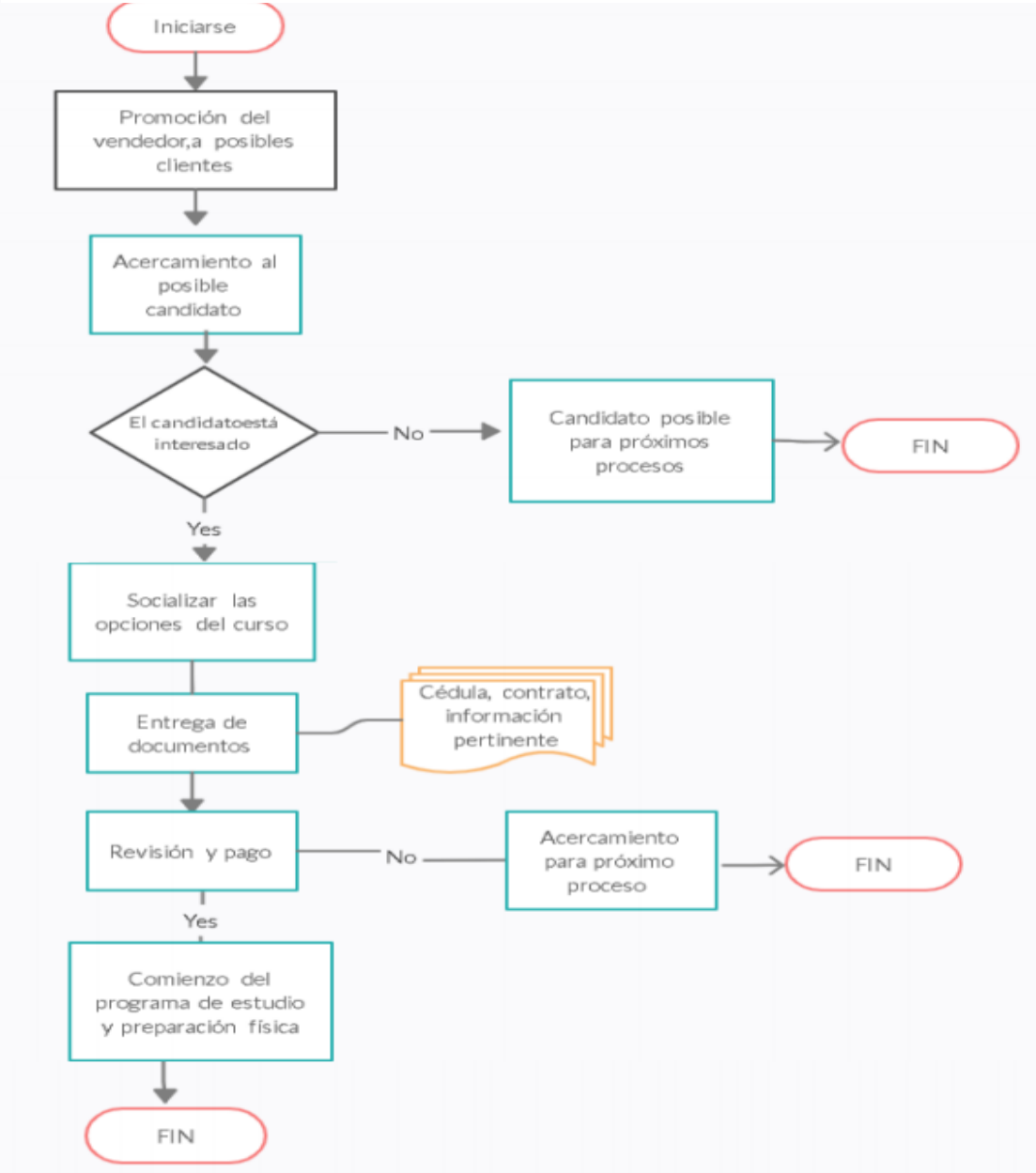
Al mismo tiempo hay los vendedores que están a cargo de la adquisición de nuevos aspirantes, estos se dividen por áreas y sectores los cuales pueden utilizar el método y las habilidades que ellos más estén familiarizados para que de esta manera tengan el alcance necesario para la adquisición de nuevos estudiantes.

Este sistema de metas es debido a que el personal de ventas recibe una comisión por la cantidad de estudiantes que ingresen a la compañía, lo cual los incentiva para que puedan incrementar su sueldo al final del mes.

#### **4.2 Flujo grama del proceso de contratación**



Tabla 10 Proceso de contratación



**4.3 Método de pago**

De acuerdo al contrato que las partes suscriben al inicio de la preparación se establece la cuota de ingreso y el crédito directo que la empresa que da.

Así mismo dentro de este formato se da la firma de una letra de cambio por el saldo de la deuda que lo debe suscribir el aspirante y el apoderado, por compromiso del pago de la deuda.

#### **4.4 Incumplimiento**

##### **4.3.1 Acercamiento personal**

En el caso del no cumplimiento del pago establecido en el contrato, en primera instancia se hará un llamado de atención, este consistirá en una llamada telefónica la cual tendrá el objetivo de informar al cliente el valor que debe cancelar y el tiempo de mora que existe, y el compromiso de este en cancelar el valor a pagar.

Siguiendo el mismo proceso, es deber de la empresa tener un acercamiento personal al estudiante dentro de cualquier de los medios disponibles para saber la razón del no pago, a partir de ahí y sabiendo cuales son las razones llegar a un acuerdo de las partes y en caso de que el estudiante no cancele llegar a otras instancias.

##### **4.3.2 Acción legal**

Con relación a la acción legal debemos tener en cuenta como documentos habilitantes para este proceso la suscripción del contrato y de la letra de cambio por el saldo suscrita entre el representante del alumno.

Las acciones establecidas en esta normativa es el acercamiento tanto al alumno como a su representante conminándole al pago de la deuda, posteriormente a esta acción se tomara acción legal en la empresa que consiste en que los pagos y las letras pendientes de cobro pasan a un proceso judicial por medio del departamento jurídico de la empresa, de acuerdo a una sentencia o arreglo extra judicial para posterior el finiquito del contrato.

## **5. Procedimientos**

El proceso para el ingreso de los nuevos estudiantes va de la mano de la socialización de un contrato el cual las dos partes deben estar de acuerdo, y respetar todos los parámetros que en el mismo están señalados puntualmente.

### **5.1. Contrato**

## **CONTRATO DE INGRESO A LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA CORAZONANDO LÍDERES**

En la ciudad de Quito, comparece por una parte HERNÁN ROLANDO PULE ROSERO, en su calidad de REPRESENTANTE LEGAL de la compañía CORAZONANDO LÍDERES

con RUC: 1792772583001; y, por otra el Sr (ta) ASPIRANTE por sus propios y personales derechos, en forma libre y voluntaria conviene en celebrar el presente contrato de recibir la Capacitación para Postular a la Policía Nacional o FF.AA, contenido en las siguientes cláusulas.

**PRIMERA: OBJETO.-** La compañía Corazonando Líderes en calidad de ofrecer cursos de capacitación para Postular a la Policía Nacional o FF.AA del Ecuador tiene como misión capacitar a los participantes inscritos en nuestros cursos, previo a la postulación; contribuyendo en el proceso con:

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>1. Inscripción en línea</b> | <b>5. Pruebas Físicas</b>      |
| <b>2. Pruebas Psicológicas</b> | <b>6. Pruebas de Confianza</b> |
| <b>3. Pruebas Académicas</b>   | <b>7. Entrevista</b>           |
| <b>4. Pruebas Médicas</b>      |                                |

Además brindaremos la asesoría ante cualquier eventualidad o dificultad que presente durante el desarrollo del curso.

**Capacitación Adicional para el Examen Ser Bachiller.**

**SEGUNDA: DURACIÓN Y HORARIOS** En el presente contrato comprenden:

*Tabla 11 Duración y horarios*

<b><i>Lunes a viernes</i></b>		
<b><i>Preparación Física</i></b>		
<b><i>Grupo 1</i></b>	<b><i>Áreas Verdes</i></b>	<b><i>08h00 - 09h15</i></b>
	<b><i>Piscina</i></b>	<b><i>09h00 - 10h30</i></b>
<b><i>Grupo 2</i></b>	<b><i>Áreas Verdes</i></b>	<b><i>10h30 - 11h15</i></b>
	<b><i>Piscina</i></b>	<b><i>11h15 - 13h00</i></b>
<b><i>Preparación Académica</i></b>		
<b><i>Primera Clase</i></b>	<b><i>17h00 – 19h00</i></b>	
<b><i>Segunda Clase</i></b>	<b><i>19h00 – 21h00</i></b>	

<b><i>Fines de Semana</i></b>		
<b><i>Preparación Física</i></b>		
<b><i>Grupo 1</i></b>	<b><i>Áreas Verdes</i></b>	<b><i>08h00 - 09h15</i></b>
	<b><i>Piscina</i></b>	<b><i>10h30 - 11h15</i></b>
<b><i>Preparación Académica</i></b>		

<i>Primera Clase</i>	<i>13h00 – 15h00</i>
<i>Segunda Clase</i>	<i>15h00 – 17h00</i>

### **TERCERA: OBLIGACIONES DEL ASPIRANTE.-**

- Estar al día en los pagos de acuerdo a las fechas preestablecidas en el momento de la inscripción, caso contrario se prohibirá el ingreso a las clases académicas y de preparación física.
- Cumplir con entera puntualidad el horario establecido registrándose en el reloj biométrico.
- Cumplir con el uniforme proporcionado por la empresa para las clases académicas y prácticas. (terno de baño “licra”, sandalias y gorro y gafas de baño para las clases de natación).
- Ser proactivo al trabajo en equipo, y la búsqueda compartida de resolución de problemas.
- Cuidar y respetar los espacios, áreas dentro y fuera de las instalaciones donde se realicen las actividades inmersas en nuestra planificación.
- Respetar a todo el personal de nuestra empresa (administrativos, logística, coordinadores de sede, docentes y demás personal de Corazonando Líderes).
- No interrumpir o perturbar el normal desarrollo de las actividades diarias.
- Cumplir con sus deberes académicos dentro de la capacitación que se está impartiendo.

- Todos los postulantes tienen la obligación de ser responsables dentro del período de tiempo establecido en este contrato, sobre el programa de capacitación y entrenamiento de elección. Este requerimiento es con el objetivo de lograr la excelencia académica y condición física óptima, basada en el esfuerzo y disciplina del estudiante.
- Colaborar en la conservación, dentro de los límites de sus responsabilidades, del mobiliario y cualquier otro material de las instalaciones (aula y oficina).
- El estudiante debe mantener un comportamiento adecuado en todas las actividades realizadas dentro y fuera de nuestras instalaciones.
- Abstenerse de usar material que entorpezcan el normal desarrollo de los procesos pedagógicos, material impreso (juegos de mesas, revistas, dispositivos de pantalla táctiles, equipos electrónicos) “CELULARES” solo con autorización del docente si es de carácter necesario
- Dentro de cada programa de entrenamiento las faltas permitidas serán “máximo tres faltas injustificadas” Se considerará inasistencias justificadas aquellas que estén consideradas como “fuerza mayor” (Médicas con entrega de certificados para su registro. Calamidad doméstica debidamente comprobada adjuntando documentación específica sobre el acto dentro de las primeras 48 horas). El no cumplimiento de este artículo será causa de la pérdida de garantía que brinda nuestra empresa para aprobar el curso de la Escuela de elección.
- En el instante que el estudiante realice el proceso de inscripción en cualquier programa de entrenamiento y capacitación que brinda nuestra empresa, automáticamente no existirá ningún reembolso de dinero.

- Mantener un adecuado corte de cabello para los hombres. Para las mujeres deben utilizar un peinado (moño)
- Prohibido asistir a clases con aliento a alcohol o estado etílico.
- No se permite el uso de accesorios (aretes, piercings,) durante el desarrollo de las clases académicas y físicas.
- Respetar las pertenencias personales de los compañeros y docentes.
- Será motivo de llamado de atención comportamientos indisciplinarios (juegos de manos, esconderse las pertenencias, interrupción de clases con conversaciones fuera de la temática de clases y malas palabras) así como negarse a una orden directa del profesor (no acceder a realizar algún ejercicio en la pizarra o colaborar en clase).

#### **CUARTA: DERECHOS. –**

- Recibir facturas de cada una de las cancelaciones realizadas (inscripción, abonos, pruebas médicas, etc.).
- Recibir certificado obtenido de la capacitación.
- Recibir el kit académico (2 camisetas, pantaloneta, 1 cuaderno y 1 lapicero).
- Recibir un buen trato por parte del personal de nuestra empresa (administrativos, logística, coordinadores de sede, docentes y demás personal).
- Disfrutar de un ambiente agradable y aseado.
- Recibir asesoría y orientación para el proceso por parte de todo el equipo de trabajo  
Corazonando Líderes.



- Recibir informes del rendimiento físico y académico periódicamente.

**QUINTA: COSTO Y FORMA DE PAGO.-**

*Tabla 12 Costo curso*

<i>Costo del Curso</i>	<i>\$ -</i>
<i>Pruebas Médicas Opcionales</i>	<i>\$ 90.00</i>
<i>Total</i>	<i>\$ -</i>

*Tabla 13 Formas de pago*

<i>Pago único</i>	<i>Acceso a Descuento</i>
<i>Plan de Pagos</i>	<i>Facilidad de 3 Pagos</i>
<i>Tarjeta de Crédito</i>	<i>Opción de diferido</i>

**NOTA IMPORTANTE:** La compañía Corazonando Líderes no se responsabiliza por la seguridad de los estudiantes durante sus horas libre y/o ausencia de clases. Además, se prohíbe terminantemente relaciones de tipo personal entre estudiantes.

**SEXTA: CONTROVERSIA.-**

En caso de controversia renuncian a su domicilio e inicialmente a una mediación o se inicia determinado en la ley. Para mayor constancia de lo antes indicado firman las partes

**HERNAN PULE ROSERO**



## **CAPITULO 4 DISCUSIÓN**

### **4.1. Conclusiones**

Durante la investigación se analizó y se recopiló información tanto del personal de la empresa como también de los datos históricos tomados de entidades pertinentes, con el fin de conocer a profundidad el funcionamiento de la empresa; los datos arrojados fueron de gran ayuda para interpretar paso a paso cual será el proceso indicado para realizar el manual.

En cuanto a la afectación de la empresa debido a la deserción de los estudiantes, ha sido notable en los primeros años del periodo de investigación, puesto que las fluctuaciones que los datos nos señalan que al inicio de sus actividades la empresa no fue administrada de la mejor manera y no tuvo un plan concreto el cual seguir para detectar las posibles discordancias que puede tener la compañía en su funcionamiento.

Se ha considerado dentro de la investigación el tomar en cuenta a los funcionarios de la empresa, y su trayectoria ya que desde el año 2018 se integró al equipo un nuevo contador el cual cumplió sus funciones y además en base a su experiencia previa ayudo a la empresa en las equivocaciones o desbalances que dentro de los otros periodos pudo haber tenido.

Se determinó luego del estudio la manera más eficiente de hacer un manual el cual esté apto para todas las necesidades que la empresa tiene en el área de cobranzas, por lo cual se hizo detalle a detalle cuando es la misión del área en el cual ejecutamos el manual, además el comportamiento del personal en cada uno de los pasos, el contrato el cual se detalla el servicio que el estudiante va a tener sus beneficios así como sus tareas, al mismo tiempo se le informa cual es el costo del programa, estando de acuerdo las partes se logra el cerrar el trato.

A partir de ahí se les otorga un acompañamiento para que el estudiante se sienta identificado con el proceso, y se le recuerda los deberes y exigencias que este debe tener con la institución.

#### **4.2. Recomendaciones**

Al cabo de esta investigación se recomienda a la empresa Corazonando Lideres, poner en práctica el contenido del manual de cobranzas destinada a tener un mejor control y un desempeño mucho más eficiente en cada proceso, además mejorar el tiempo de recuperación de los saldos pendientes.

Para un mejor desempeño se sugiere a la empresa que mantenga a sus colaboradores en una constante capacitación, de modo que la unión de la capacitación con el manual ayudara a que la compañía mejore a través del tiempo.

Todo el personal del área de cobranza deberá realizar informes periódicos de lo que sucede en su puesto de trabajo, los cuales serían semanales mensuales y anuales, de esta manera se sabrá el funcionamiento de toda el área y se lograra un control de cumplimiento de funciones.

A demás se aconseja a la compañía que debido a los cambios constantes que existen en el medio actualizar regularmente el manual para que dependiendo de las necesidades que en el momento se requiera, ir modificándolo, de esta manera se sustenta en el tiempo la información que se ha adquirido en este plan de titulación.

## **Anexos**

### **Entrevista Gerente**

**1. Cual fue la necesidad que usted vio en el país, para la apertura de la empresa corazonando líderes y el enfoque de la empresa.**

Como ex miembro de la policía nacional, en el ámbito de reclutamiento, pude constatar las debilidades y falencias que venían los aspirantes, y de acuerdo a investigaciones lo mismo estaba sucediendo con el ingreso a nivel de las fuerzas armadas.

Desde el punto de vista humano, y el derecho a que los estudiantes tengan una oportunidad de desenvolverse en otro ámbito, la empresa asumió un reto de dar esa oportunidad preparando a los aspirantes con los más altos niveles de aceptación que piden las instituciones policiales y militares, en la parte académica, psicológica, y de preparación física.

**2. Cual piensa usted que ha sido su mayor fortaleza a lo largo de los años que tiene la empresa.**

En la credibilidad y responsabilidad de lo que ofrecemos: preparación con los mejores profesores, material didáctico y de consulta, instalaciones de primera. Enfatizando desde el momento que se inscriben en nuestra empresa, el compromiso de ayudar a cumplir los sueños de los aspirantes.

**3. Cuál cree usted que ha sido su mayor problema dentro del proceso de la empresa para su buen funcionamiento.**

El cambio y aumento de los requisitos para los aspirantes: como ejemplo la policía pone como altura mínima para mujeres 1.57, para hombres 1.68. Antes no existía este requerimiento, que en contexto general se va contra los derechos humanos, discriminando a los de baja estatura.

**4. Dentro de su perspectiva como observa el nivel de recaudación que tiene la empresa.**

En un principio las recaudaciones, se mantenían en los niveles deseados, pero a causa de los inconvenientes que se detalla en el punto anterior la deserción aumento y por ende el nivel de recaudación.

**5. En caso que la recaudación no haya sido lo que usted esperaba que estrategia utilizaría para una recaudación mayor.**

A los representantes se hace firmar un compromiso por del valor del curso, y realizamos seguimiento pormenorizado de los saldos adeudados.

Así mismo incentivando el pago total de la preparación, dando un porcentaje de descuento.

**6. Debido a la pandemia cuales han sido las afectaciones que la empresa ha tenido.**

Los primeros meses cierre total, pero a partir de junio, cambiamos el sistema la preparación académica, que antes era presencial, se cambia a virtual, manteniendo una plataforma que soporte la cantidad de alumnos.

En la parte física se ubicó un lugar con áreas abiertas que soporte la cantidad de alumnos inscritos, como también la piscina necesaria para la preparación en esta área.

**7. Cuáles son las medidas que ha tomado debido a la actual emergencia sanitaria.**

Todas las recomendadas por los entes de salud, como son el distanciamiento, uso de mascarillas, suministrar gel y alcohol antes y después de las practicas físicas y de natación. Separar por grupos de 30 aspirantes en cada una de las preparaciones físicas y de 10 en la piscina. Tomando siempre el área de terreno y lo mínimo que puede utilizar en las instalaciones de piscina

**8. Dentro de 5 años como piensa usted que se va a encontrar la empresa.**

Nuestro anhelo es convertirnos en la primera empresa de preparación de aspirantes a la policía y fuerzas armadas, con proyección a nivel nacional e internacional por lo que ya se está dando los primeros pasos realizando alianzas estratégicas con socios de los países donde vamos a ofertar nuestros productos.

## **Entrevista para el Contador**

- 1. Desde el año en el cual usted trabaja dentro de la empresa cual ha sido su perspectiva del manejo y funcionamiento de la empresa.**

En vista de que no hubo una persona encargada de la parte administrativa contable, las debilidades en esta área fueron notorio debido a que los procesos carecieron de técnica, cumpliendo con lo básico con las instituciones de control, sin respaldos que justifiquen estos hechos.

- 2. En caso de que el manejo de la empresa no haya sido el óptimo, cuál fue su posición con respecto a su área específica.**

El levantamiento y tecnificación, de la información de la empresa, manteniendo controles, adaptando los requerimientos de la empresa a un sistema contable administrativo que lo habían adquirido, dando utilidad a la información que se recta.

- 3. En el tiempo que ha estado en la empresa cual ha sido el crecimiento porcentual en la utilidad que ha tenido la empresa.**

Si consideramos que el funcionamiento viene desde el 2017, el crecimiento de cada año ha sido de una media de 3%, llegando al 2019 en un porcentaje total de 18%. De acuerdo



a las últimas estimaciones, para finales del año 2020, este porcentaje se va a duplicar, considerando los ingresos que se están dando

**4. Usted piensa que con los valores que refleja la empresa se puede mantener en el tiempo.**

Si, de acuerdo a las nuevas políticas desarrolladas en los últimos meses, la proyección se va a mantener, e inclusive podríamos pensar que va a ver un incremento.

**5. Para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa, usted sugiere la contratación de algún sistema tecnológico.**

Si, se debería implementar el sistema biométrico para la asistencia de los alumnos, del personal docente y administrativo, así como la compra de un software contable que nos permita el desarrollo administrativo, contable para las áreas de recursos humanos de marketing de tesorería y contabilidad.

**6. Que controles se podrían implementar, para el desarrollo de las actividades económicas.**

La intensificación del recupero de la cartera tratando de que la antigüedad de esta no supere los 60 días

**7. Para crecimiento de la empresa habría necesidad de buscar financiamiento de la banca o a terceros.**

Si, con el objeto de implementar una plataforma para el desarrollo de las actividades pedagógicas que permitan al docente como al estudiante tener las actividades virtuales necesarias para el desarrollo de su preparación, así como desarrollar plataformas que nos

permitan para el embudo de los aspirantes que requieran o deseen postularse, esto nos permitiría contratando una plataforma de publicidad y a la vez desarrollar de ventas para el reclutamiento de los interesados.

## Referencia

- Acuña, B. P. (2011). *Métodos científicos de observación en educación*. Visión Libros.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=682318>
- American Institute of Certified Public Accountants. Audit Sampling Task Force. (2001).  
Audit sampling, new edition as of April 1, 2001; Audit and accounting guide:  
*Industry Guides (AAGs), Risk Alerts, and Checklists*.  
[https://egrove.olemiss.edu/aicpa\\_indev/335](https://egrove.olemiss.edu/aicpa_indev/335)
- Blanco, Encinoza, & Lázaro J. (2008). *Análisis de documentos—Ecu Red*.  
[https://www.ecured.cu/An%C3%A1lisis\\_de\\_documentos](https://www.ecured.cu/An%C3%A1lisis_de_documentos)
- Castro, J. A. M. (2014). *Crédito y Cobranza. I*(Primera edición), 29.  
<https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074383652.pdf>
- Coaching Ontológico—Corazonando Líderes—Ecuador*. (2017). [Sitio web]. Página  
oficial Corazonando Líderes. <https://www.corazonando-lideres.com/>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M.  
(2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación  
médica*, 2(7), 162-167.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Diccionario contable de Orlando greco—Ciberlibro*. (2013).  
<https://www.iberlibro.com/buscar-libro/titulo/diccionario-contable/autor/orlando-greco/>
- Duhalt Krauss, M. (2014). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas—  
Duhalt Krauss, Miguel—Programa Editorial de la Coordinación de  
Humanidades*. <http://www.librosdehumanidades.unam.mx/libro.php?id=PUB-001300>

GOMEZ, G. (2017). *LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO*

*HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN.*

SCIELO. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-)

36202017000300038

José, R. (2013). *Manual de procedimientos.*

[https://www.academia.edu/6886609/Manual\\_de\\_procedimientos](https://www.academia.edu/6886609/Manual_de_procedimientos)

Ortigosa, J. (2011). *IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE COBRANZA*

[Universidad de San Carlos de Guatemala].

[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_2374\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2374_IN.pdf)

Penoucos, C. S. (2007). *Los Procedimientos.* 157-166.

<https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/931/Los%20Procedimientos.pdf?sequence=1>

Torres, M. G. A. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos.* Panorama Editorial.

Valencia, J. (2012). *Como elaborar manuales administrativos Rodríguez Valencia. 4ta edición.*

[https://www.academia.edu/18650438/Como\\_elaborar\\_manuales\\_administrativos\\_Rodriguez\\_Valencia](https://www.academia.edu/18650438/Como_elaborar_manuales_administrativos_Rodriguez_Valencia)