



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO DE POLÍTICAS DE CRÉDITOS - COBRANZAS Y GESTIÓN
EFECTIVA DEL INVENTARIO QUE PERMITAN MEJORAR EL NIVEL DE
VENTAS EN LA EMPRESA IRRIPLAS S.A. DE LA CIUDAD DE DURÁN**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORES:

YOLANDA FERNANDA CALLE ROMERO

ANGÉLICA MARÍA VALLE JARA

TUTORA

MSC. ROSA ZUÑIGA PAREDES

GUAYAQUIL-ECUADOR

2013

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	VIII
DEDICATORIA.....	X
INTRODUCCIÓN.....	XII

CAPÍTULO I

DISEÑO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema.

Diseño de Políticas de Créditos - Cobranzas y Gestión Efectiva del Inventario que Permitan Mejorar el Nivel de Ventas en la Empresa IRRIPLAS S.A de la ciudad de Durán.....	1
---	---

1.2 Planteamiento del Problema de Investigación.....

1.2.1 Formulación del Problema.....

1.2.2 Sistematización del Problema.....

1.3 Justificación del Proyecto.....

1.4 Objetivos de la Investigación.....

1.4.1 Objetivo General.....

1.4.2 Objetivos Específicos.....

1.5 Alcance del Proyecto.....

1.5.1 Delimitación del Problema.....

1.5.2 Limitación del Problema.....

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.....	8
2.1.1 Estado del Conocimiento.....	9
2.2 Marco Teórico.....	12
2.2.1 Control de Inventario.....	13
2.2.1.1 Importancia del Control de Inventario.....	14
2.2.1.2 Componentes de un modelo de inventario.....	15
2.2.1.3 Tipos de inventario.....	16
2.2.1.4 Problemas Frecuentes en el Control de Inventario.....	16
2.2.1.5 Gestión Efectiva de Inventario.....	19
2.2.1.6 Control Interno para Inventario.....	21
2.2.2 El Crédito y la Cobranza.....	22
2.2.2.1 Definición de Crédito.....	22
2.2.2.2 Ventajas del Crédito.....	23
2.2.2.3 Desventajas al hacer uso de los Créditos.....	24
2.2.2.4 Las C's del Crédito.....	25
2.2.2.5 Definición de Cobranza.....	26
2.2.2.6 Administración de las Cuentas por Cobrar (Cobranzas).....	26
2.2.3 Políticas de Créditos y Cobranzas.....	27
2.2.3.1 Políticas de Créditos.....	27

2.2.3.2	Objetivos.....	27
2.2.3.3	Importancia de las Políticas de Créditos.....	28
2.2.3.4	Condiciones Influyentes para Establecer las Políticas de Créditos.....	28
2.2.3.5	Políticas de Cobranzas.....	29
2.2.3.6	Alguno Tipos de Políticas de Cobranzas.....	30
2.2.3.7	Formas para Efectuar las Cobranzas.....	31
2.2.3.8	Definición de las Políticas de Créditos y Cobranzas.....	31
2.3	Marco Conceptual.....	32
2.4	Marco Legal.....	34
2.5	Operacionalización de la Variables.....	39
2.6	Hipótesis.....	41
2.6.1	Hipótesis General.....	41

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

3.1	Enfoque de la Investigación.....	42
3.2	Alcance de la Investigación.....	43
3.3	Diseño de la Investigación.....	44
3.3.1	Método de la Investigación.....	44
3.4	Población y Muestra.....	45
3.4.1	Población.....	45
3.4.2	Muestra.....	45

3.5 Técnicas e Instrumentos.....	46
3.6 Validación.....	47
3.7 Análisis de Resultados.....	47

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 Tema.	
Diseño de Políticas de Créditos y Cobranzas y Gestión Efectiva del Inventario que Permita Mejorar las Ventas en la Empresa IRRIPLAS S.A.....	60
4.2 Antecedentes de la empresa IRRIPLAS S.A.....	60
4.3 Justificación.....	61
4.4 Objetivos de la Propuesta.....	62
4.4.1 Objetivo General.....	62
4.4.2 Objetivos Específicos.....	62
4.5 Descripción del Negocio.....	62
4.6 Producto y/o servicios.....	65
4.7 Localización Geográfica.....	66
4.8 Estructura Organizacional.....	66
4.9 Responsabilidad Social de la Empresa.....	67
4.9.1 Medio Ambiente.....	67
4.9.2 Clientes.....	67
4.9.3 Colaboradores.....	67

4.10 Organigrama Propuesto.....	68
4.11 POLÍTICAS DE CONTROL DE INVENTARIOS.....	69
4.11.1 PROCEDIMIENTO DE DESPACHO Y ENVÍO DE MERCADERÍA... 74	
4.11.2 PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCION DE MERCADERÍA.....	79
4.12 REGLAMENTO DE CONTROL DE BODEGA.....	82
4.13 POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA.....	90
4.14 Análisis de Costo-Beneficio.....	98
4.14.1 Cuadro de Costo.....	98
4.14.2 Análisis de Beneficios.....	98
4.15 Flujo de procedimiento de Ventas.....	100
CONCLUSIÓN.....	101
RECOMENDACIONES.....	102
BIBLIOGRAFÍA.....	103

INDICE DE ANEXOS

Anexo N°1. Formato de Entrevista.....	105
Anexo N°2. Observación realizada al departamento de Créditos y Cobranzas...	108
Anexo N°3. Observación realizada al departamento de Bodega.....	109
Anexo N°4. Gráficos de las Entrevistas realizadas.	
Gráfico N°1. Nivel de Conocimiento de misión y visión de la empresa.....	110
Gráfico N°2. Áreas de la empresa IRRIPLAS S.A.....	110
Gráfico N°3. Cronograma de actividades que realiza la empresa.....	111
Gráfico N°4. Existe un sistema para el control de inventario.....	111
Gráfico N°5. Tipo de control de inventario.....	112
Gráfico N°6. Frecuencia de la toma de inventarios física.....	112
Gráfico N°7. Gestión de control de inventario en la empresa.....	113
Gráfico N°8. Adquisición de nueva mercadería.....	113
Gráfico N°9. Importancia de llevar un cronograma establecido para adquirir nueva mercadería.....	114
Gráfico N°10. La empresa cuenta con políticas de Crédito y Cobranza.....	114
Gráfico N° 11. Porcentaje de ventas a créditos.....	115
Gráfico N°12. Proceso para la otorgación de un crédito.....	115
Gráfico N°13. Límite de cupo y como se regula este monto.....	116
Gráfico N°14. Gestión de recuperación de cartera vencida.....	116
Gráfico N°15. Registro del comportamiento de pago de los clientes.....	117

Gráfico N°16. Porcentaje de cumplimiento de cobranzas dentro del plazo establecido.....	117
Anexo N°5. Imágenes.	
Imagen N°1. Factura Comercial de la empresa IRRIPLAS S.A.....	118
Imagen N°2. Guía de Remisión de la empresa IRRIPLAS S.A.....	119
Imagen N°3. Gerente General de la empresa.....	120
Imagen N°4. Entrevista realizada al Gerente General.....	120
Imagen N°5. Personal de Bodega.....	121
Imagen N°6. Bodega de la empresa IRRIPLAS S.A.....	121
Imagen N°7. Bodega de la empresa IRRIPLAS S.A.....	122
Anexo N°6. Carta de Validación de la propuesta.....	123

AGRADECIMIENTO

Mi mayor agradecimiento a mi Rey Celestial, mi Dios amado, quien gobierna mi vida y no me ha dejado desmayar ni un solo momento en el transcurso de la realización de este proyecto y quien me bendice con fuerzas para seguir adelante cada día.

A mi padre, que con su esfuerzo y perseverancia me brindó su apoyo incondicional, el mismo apoyo que me ha permitido el día de hoy estar culminando mi carrera profesional. A mi madre, quien me ha dado la motivación exacta para no desmayar en mis estudios pese a los diferentes problemas presentados, quien con sus consejos sabios estuvo recordándome que la presencia de Dios camina junto conmigo.

A mi tutora Msc. Rosa Zúñiga, por la aportación de sus conocimientos y correcciones para el avance y culminación de este proyecto.

A mis profesores quienes compartieron conmigo sus conocimientos y enseñanzas impartidas en las aulas de esta Institución, y como no agradecer inmensamente al Msc. Darwin Ordoñez quien con su instrucción valiosa me sirvió para formar bases sólidas y poder desarrollar este proyecto, junto con mi compañera Angélica Valle.

A mí enamorado por su comprensión en los momentos que más necesitaba brindándome su apoyo de manera incondicional.

Yolanda Calle R.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la fuerza necesaria para llegar hasta aquí y concluir esta etapa de mi vida, porque he recurrido a él en los momentos más difíciles que he pasado durante este proyecto y me ha reconfortado.

A mi madre que me ha brindado su apoyo incondicional cada día y darme ánimos para seguir adelante a pesar de todas las dificultades. A mi padre que a pesar de la distancia etapa ha estado pendiente de mi formación profesional. A mi esposo quien me brindo su apoyo incondicional día y noche, dándome ánimos para no desmayar durante este largo camino, convirtiéndose en un pilar fundamental para la culminación de mi carrera profesional.

Al Msc. Darwin Ordóñez Iturralde instructor de seminario, que nos motivo cada día de clases y nos supo guiar de la mejor manera en la elaboración de nuestro proyecto de investigación hasta su culminación.

A la Msc. Rosa Zúñiga nuestra tutora, por haber compartido sus conocimientos con nosotros, y nos ayudo con la elaboración y correcciones necesarias para culminar el presente proyecto de investigación.

A mi compañera de fórmula Fernanda Calle, porque sin ti no hubiéramos podido concluir este proyecto.

Angélica Valle J.

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto de investigación a Dios por bendecirme con la vida y darme la inspiración que necesito para seguir adelante, quien significa para mí la verdadera fuente de amor, paciencia y perseverancia, puntos claves que me han permitido seguir y no desmayar en el camino, quien me ha sostenido con su mano de misericordia regalándome fuerzas para que de cada día vivido lo extraiga como un nuevo aprendizaje, ayudándome de esta forma a mi crecimiento de manera general y convirtiéndose en mi pilar fundamental.

A mi padre José Calle, por ser mi ejemplo de tenacidad, por enseñarme con hechos que en la vida todo lo bueno se adquiere con arduo trabajo, te dedico este proyecto a ti papá, porque has estado siempre pendiente de mí a cada momento.

A mi hermosa madre Gloria Romero, por ser el reflejo del amor de Dios plasmado en su mirada y en sus palabras sabias, por el cuidado único y exclusivo que me brindas mamá, por ser mi amiga incondicional y mi mayor motivación, te debo mi vida entera mi madre bella.

Yolanda Calle R.

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación está dedicado en primer lugar a Dios por darme la fortaleza y sabiduría.

A mi hija Blanca Quintanilla, porque es mi inspiración y mi motivo para seguir adelante. A mi madre Blanca Jara, porque gracias a ella he llegado hasta esta etapa de mi carrera profesional, quien se ha dedicado cada día por darnos lo mejor a mi hermano y a mí.

A mi padre Laureano Valle porque a pesar de la distancia me ha brindado su apoyo moral y haberme inculcado que la formación profesional es fundamental para triunfar en la vida.

A mi hermano Jean Carlos Flores Jara y a mi familia quienes siempre están a mi lado brindándome palabras de aliento para alcanzar todas mis metas.

A mi esposo Efraín Quintanilla quien me brinda su amor, paciencia y sabiduría para llegar cada vez más lejos.

Angélica Valle J.

INTRODUCCIÓN

El control adecuado bajo políticas y procedimientos que efectivice el manejo de los inventarios es de vital importancia para las empresas que comercializan bienes tangibles ya que de ello depende el funcionamiento del negocio y las posibles ventas durante el ejercicio contable.

Desafortunadamente la implementación de un adecuado control del inventario se da en pocas empresas omitiendo así el ahorro en tiempo y costo que tendrían al contar con un control efectivo de los materiales comercializados, e ignorando la eficiencia de las actividades laborables y el incremento que provocaría en la rentabilidad, complementado con la adecuada administración en los créditos y cuentas por cobrar.

En la actualidad las empresas atraviesan por problemas constantes en el control de las cuentas por cobrar y los errores en los que incurren al otorgar un crédito ya que éste se da en ciertas ocasiones por tratar de ganar nuevos clientes, llevando de esta forma a presentar problemas de liquidez en las empresas.

La carencia de un control efectivo de inventarios y la inexistencia de políticas que regulen y controlen los créditos y las cobranzas, es el escenario que presenta la empresa IRRIPLAS S.A., por lo que se pretende brindar a esta empresa el conocimiento de políticas y procedimientos aplicables para el mejoramiento de su situación.

CAPÍTULO I

DISEÑO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1. 1 Tema.

Diseño de Políticas de Créditos - Cobranzas y Gestión Efectiva del Inventario que Permitan Mejorar el Nivel de Ventas en la Empresa IRRIPLAS S.A. de la ciudad de Durán.

1.2 Planteamiento del Problema de Investigación.

IRRIPLAS S.A., es una empresa ubicada en la ciudad de Duran, Km 1 ½ Vía Durán Tambo dedicada a la comercialización de tuberías y accesorios en Policloruro de Vinilo (PVC), teniendo cinco años de existencia en el mercado. Durante sus dos últimos años ha venido experimentando un descenso considerable en el nivel de ventas, valores que al momento han ocasionado diferentes situaciones de riesgo.

La empresa presenta falencias en el control de inventarios y en el método de cobro de su cartera provocando la pérdida de clientes, la rotación inadecuada de los materiales y, la falta de liquidez y rentabilidad.

Al momento no se ha llevado a cabo ningún plan estructurado que permita mejorar la situación económica en el que se encuentra la empresa.

Algunas de las causas que ocasionan el problema son:

- Debido a la falta de políticas de créditos y cobranzas para la otorgación de créditos de acuerdo al perfil de los clientes, se realizan las ventas a crédito sin ningún tipo de análisis crediticio basadas en la premisa que son clientes frecuentes y que han cumplido sus compromisos de pago de facturas anteriores.
- La empresa carece de un control adecuado de inventario, por lo que al momento de generar la venta se debe indicar al personal que proceda a la verificación física de los productos que están solicitando los clientes y se corre el riesgo de no contar con el stock suficiente del pedido, se pierda la venta y además del costo adicional que esto genera a la empresa por la pérdida del tiempo que los empleados toman en la verificación de la existencia del material por cada pedido.

Adicionalmente, IRRIPLAS S.A., no cuenta con un plan de negocios estructurado, no tiene objetivos puntualizados que mencionen hacia dónde quiere llegar la empresa junto con estrategias planteadas que le ayuden a tener una estabilidad y por ende un correcto funcionamiento en cada una de sus actividades.

En cuanto a la estructura organizacional la empresa carece de una estructura definida, esto se debe a la falta de conocimiento de los procesos administrativos y contables por parte de los dueños de la empresa, lo que ocasiona que el personal no cuente con un manual que defina claramente sus funciones a desempeñar.

Lo antes mencionado ha provocado efectos negativos en la empresa que se detalla a continuación:

- Atraso en el pago a los proveedores, lo que al mismo tiempo afecta el nivel crediticio de la compañía y se pierde credibilidad ante los mismos.
- Existe desmotivación laboral ya que no hay incentivos económicos por parte del empleador hacia los trabajadores.
- Surgen retrasos en las cobranzas de las ventas realizadas a créditos porque no se da el seguimiento adecuado a partir de haber realizado la venta, lo que no permite un circulante del dinero adecuado dentro de la compañía.
- Existe una reducción considerable de las ventas debido a la falta de control adecuado de los inventarios y por ende afecta a los ingresos de la compañía y esto retrasa el cumplimiento de las obligaciones en general.

1.2.1 Formulación del Problema.

¿Qué incidencia tienen los procedimientos para el control Efectivo del Inventario y las Políticas de Créditos y Cobranzas adecuadas para la empresa IRRIPLAS S.A. sobre un mayor nivel de ventas?

1.2.2 Sistematización del Problema.

- ¿Cómo se está desempeñando el manejo del control de inventario actualmente y cuál es su volumen?

- ¿Qué tipo de productos vende y cuál es su volumen de ventas?
- ¿Existen políticas de crédito y cobranzas en la compañía?
- ¿Qué tipo de estructura organizacional tiene la empresa IRRIPLAS S.A.?
- ¿Cuenta la empresa IRRIPLAS S.A. con un manual de funciones para el personal donde estén bien detalladas sus actividades?

1.3 Justificación del Proyecto.

El presente proyecto de investigación surge por la falta de aplicación de procedimientos que controlen el inventario existente dentro de la empresa IRRIPLAS S.A. que no permite la atención adecuada al cliente y genera cierta insatisfacción por la entrega incompleta del pedido.

La actividad de los empleados en revisar la existencia física del material una vez ingresado el pedido solicitado y el tiempo empleado para la verificación de la existencia del material, no solo da como resultado la pérdida de tiempo sino que se traduciría además en pérdida de ingresos monetarios porque en muchos casos se corre el riesgo de que no se genere la venta.

Sumado al problema de inventarios surge otro tipo de variable a desarrollarse que también genera bajos ingresos es la falta de políticas de créditos y cobranzas, ya que no permite a la empresa llevar un análisis crediticio adecuado de cada uno de sus clientes y produce en su ciclo de operación algunas falencias lo que afecta de forma

directa a su liquidez y, éste a su vez va formando un ciclo de retroalimentación de constantes errores, ya que contrae el abastecimiento de mercadería.

Razones por las cuales, descritas con anterioridad justifica la investigación, ya que es importante llevar el control adecuado de las variables antes citadas para el logro de un mayor nivel de ventas en la empresa.

Además, es de importancia mencionar que parte del desarrollo de este proyecto de investigación se debe a que es un requisito indispensable para la obtención del título de Ingeniero Comercial, por lo que al momento esto representa una de las motivaciones importantes.

Por medio de este proyecto se busca establecer procedimientos internos para llevar un control adecuado del inventario y el planteamiento de políticas de créditos y cobranzas con el fin de optimizar el tiempo en la ejecución de tareas beneficiando así de forma general a la empresa y ayudando con la formación de cada trabajador para que realicen de manera eficaz cada una de sus funciones.

1.4 Objetivos de la Investigación.

1.4.1 Objetivo General.

Proponer un modelo eficiente de procedimientos para el control efectivo de inventarios y políticas de créditos y cobranzas que permita incrementar el nivel de ventas en la empresa IRRIPLAS S.A.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Definir procedimientos de control de inventario para culturizar en los mandos decisorios los beneficios e importancia de llevar un adecuado manejo de los inventarios de productos.
- Establecer políticas de crédito y cobranzas que permita realizar un correcto proceso de ventas a crédito y recuperación de cartera de manera óptima que permita a la empresa contar con liquidez.
- Establecer una estructura organizacional acorde con la actividad de la empresa definiendo competencias a cargo de forma sistemática.

1.5 Alcance del Proyecto.

1.5.1 Delimitación del Problema.

Este proyecto presentará el análisis realizado de los métodos que han sido aplicados para el control de inventarios y que mecanismo se ha llevado a cabo en términos de créditos y cobranzas durante el año 2011-2012.

Es necesario enfatizar, que el proyecto centrará el estudio en determinar el correcto proceso llevado a cabo para la otorgación de crédito y el tiempo estimado de retorno del efectivo a partir de la venta al desarrollar procedimientos de control de inventario

y políticas de créditos y cobranzas en la empresa IRRIPLAS S.A., más no la implementación ni ejecución del mismo.

1.5.2 Limitación del problema.

El proyecto presenta ciertos obstáculos en cuanto al acceso de información suficiente que permita desarrollar la investigación con mayor solidez en bases bibliográficas, así como el tiempo reducido con el que se dispone para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes de la Investigación.

Existe pocas bibliografías escritas por diferentes autores reconocidos que han dirigido su investigación a tratar el tema de manera específica y amplia sobre los créditos y cobranzas junto con la teoría en el análisis de los riesgos que tendrían las empresas al no contar con políticas que direccionen y encaminen los procesos dentro este departamento netamente importante para la organización, siendo este el enlace en forma monetaria entre la empresa y sus clientes.

Estas diferentes teorías no agrupadas de un solo texto bibliográfico esto se debe a la carencia de una amplia información en donde se trate únicamente el tema mencionado, de allí surge la necesidad de que los textos sean extraídos de varios contenidos los cuales han sido escogidos como guía para el desarrollo progresivo del presente tema de investigación.

Por otro lado el control del inventario también se ha visto plasmado en teorías aplicables para la empresa, teniendo estos textos como objetivo la permanencia de información actualizada del inventario que permita a la organización optimizar en dinero y en tiempo.

Además de la existencia de diversos trabajos relacionados y enfocados a los temas ya mencionados en este proyecto, se determina que en muy pocas investigaciones se han enlazado estos dos temas, tratados en los párrafos anteriores es por esto que se deriva en parte proporcional el desarrollo del presente proyecto.

La necesidad de las empresas en llevar una administración adecuada en pro de sus ingresos, depende de muchos factores y actividades ligadas directamente a cada uno de los departamentos, entre ellas llevar un control de todo el inventario existente y así por medio de esto la respuesta a los clientes se efectúe de forma inmediata.

2.1.1 Estado del conocimiento.

Patricia Cristina Ureña Salguero (2012). *“Diseño de procedimientos de un sistema de control y manejo de inventario y cuentas por cobrar, aplicado a la empresa “Aviauto S.A.”*, Tesis, La Autora considera plasmar en su trabajo de investigación todo el procedimiento que comprende las políticas y medidas necesarias para el mejoramiento continuo del área de inventario, además pretende dar a conocer el proceso que conlleva las cuentas por cobrar y lograr que éstas sean confiables y coordinadas entre las diferentes áreas de la empresa, teniendo siempre la mirada puesta en los objetivos que se espera alcanzar dentro de la compañía, se emplea el método deductivo – inductivo, muestra en teoría lo que considera necesario a través de brindar beneficios con procedimientos diseñados para el buen manejo y control del inventario rescatando la metodología de trabajo ordenado y secuencial.

Hernandez Sampieri Robert, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio María del Pilar (2010). *“Metodología de la Investigación”*, Libro, busca orientar e instruir a las personas que pretenden desarrollar o llevar a cabo un proyecto de investigación, facilitando procesos a seguir y la metodología para obtener el resultado esperado. Muestra el proceso compuesto de la investigación científica segmentando por capítulos todo lo aplicable que permita ampliar el avance estructurado de la investigación dentro de cada tema específico.

Roberto Auliso, John Miles, Isabel Quintillán (2010): *“Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones”*, Revista, pretende guiar a quienes deciden trabajar en la mejora de los procesos, tarea realmente importante más aun si se desea implementar un sistema de gestión de la calidad, el método empleado es el deductivo–inductivo, los autores revelan que la metodología previamente planteada y planificada permite ir de manera, organizada y secuencial abarcando los diferentes procesos de los departamentos en la empresa y analizando sus diferentes etapas.

Posso P. Lisbeth (2005). *“Diseño de implementación de un sistema de manejo y control de inventarios para Dualfreno”*, se menciona con énfasis que para toda empresa el manejo eficiente de inventarios debe ser una prioridad porque este activo permite el movimiento constante de las negociaciones. La autora sostiene que el adecuado manejo del sistema de inventarios permite llevar el orden y control de los materiales, optimizando así el tiempo y coordinando las compras de los productos.

C.P. Yadira Pérez Romero, C.P., Dolores Adelina Reyes López (2007). “*Negotia, Revista de investigación de negocios*”, Revista, Los autores consideran dentro del primer aspecto a considerar la selección y normas de crédito para que las políticas de créditos establecidas dentro de cualquier compañía se lleve a cabo de manera eficaz. El método empleado es el deductivo–inductivo, se concluye que los autores en este artículo dan a conocer las técnicas para llevar una política de crédito que muestre resultados en pro del departamento de créditos y por ende para la empresa, son tales como; Las 5 C’s del crédito, la aplicación de la fórmula el Valor Presente Neto, la calificación del crédito, y la investigación a través de fuentes de información para otorgar créditos como lo es el buró de crédito.

Heizer Jay, Render Barry (2009). “*Principios de administración de operaciones*”, Libro, plantea mecanismo y consideraciones relevantes en la administración adecuada para el autor, en que deben llevarse las actividades dentro del sistema operativo de las empresas. Muestra la base para una administración eficiente en el curso diario de las actividades enmarcadas dentro de la obtención de los productos y generar en ellos un valor agregado que les permita a las empresas identificarse dentro de un mercado.

Van Horne James C., Wachowz John M (2002). “*Fundamentos de administración financiera*”, Libro, el libro de forma generalizada abarca amplios subtemas de interés empresarial enfocado a las finanzas y su administración. Fue recomendable extraer teorías que muestran los autores acerca del tema tratado en unos de sus capítulos

referidos a los créditos y cobranzas el cual determina la importancia e influencia de las políticas de créditos sobre las ventas.

2.2 Marco Teórico.

2.2.1 Control de inventarios.

Comprende el proceso continuo que debe llevarse a cabo dentro del departamento de inventarios de una empresa que comercialice bienes tangibles, en donde el producto debe ser almacenado para posteriormente distribuido y entregado al cliente con el que la empresa mantiene relaciones comerciales, se puede decir que para el control de inventarios lo ideal es emplear un buen sistema programado en el cual se registre todos los ingresos y egresos de material, es decir los movimientos constantes que sufre el inventario junto con procedimientos a emplear que ayuden a la realización eficiente de las actividades y conocer así la existencia real de los productos con que cuenta la empresa previo a una venta.

2.2.1.1 Importancia del Control de Inventarios

La importancia visible del control de inventarios radica en el objetivo primordial de toda empresa, que se resume en llegar a obtener utilidades al final del ejercicio contable, la obtención de éstas se ubica en gran parte dentro de las ventas efectuadas y cobradas durante todo el ejercicio.

Adicionalmente surge diferentes escenarios que lo ubican como netamente importante al control del inventario, como por ejemplo llevar el correcto control y procurar que la bodega de almacenamiento cuente con el stock suficiente para que el área de ventas pueda realizar eficientemente la selección de los ítems requeridos, por lo que si no hay un control de inventarios adecuado, se presta a no identificar oportunamente faltantes de mercaderías.

2.2.1.2 Componentes de un modelo de Inventario.

Los *Costos* dentro de un modelo de inventario varían de acuerdo al tipo de inventario que tenga la organización, los costos por mantenimiento y por ordenar se ven en los inventarios de materia prima y en los inventarios de productos terminados como por ejemplo para la conservación de dichos bienes. Los costos variables se ven cuando al momento de comprar estos bienes los precios de los mismos han tenido un incremento considerable en comparación a la compra anterior.

La *Demanda* no se puede medir con exactitud pero si se puede realizar proyecciones que encaminen a lo que se desea vender dentro de un periodo establecido, ya que si no se cuenta con los suficientes artículos para la venta los clientes podrían sentirse afectados y decidirán comprar a la competencia y de esta manera se puede perder las ventas.

Tiempo de anticipación. El tiempo de anticipación es el tiempo que transcurre entre el momento en que se coloca una orden de producción o compra y el instante en que se inicia la producción o se recibe la compra.¹

Tener suficiente stock de productos en el inventario es importante, ya que la producción y la entrega del producto no se produce en el mismo momento, por lo que transcurrirá un tiempo estimado entre generar una orden de producción o compra hasta que se obtenga el producto final disponible para la venta.

2.2.1.3 Tipos de inventarios.

Inventario Perpetuo: Es el que se lleva en continuo acuerdo con las existencias en el almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas. A intervalos cortos, se toma el inventario de las diferentes secciones del almacén y se ajustan las cantidades o los importes o ambos, cuando es necesario, de acuerdo con la cuenta física. Los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestrales o provisionalmente.

Se define también como un sistema de inventario que permite tener un control más exacto de las unidades que ingresan y salen, y para tener un mejor control del mismo

¹Guerrero Salas, Humberto. Inventarios: manejo y control, p.20,
<http://site.ebrary.com/id/10584414?ppg=20>

se utiliza los Kardex y de esta manera se podrá saber siempre el saldo correcto que se tiene de inventario. Una de las ventajas de este sistema es que permite reorganizar el inventario cuando éste se muestra bajo.

Inventario Intermitente: Se refiere al modelo de inventarios que se efectúa en varias ocasiones dentro del año. Se recurre a él por razones diversas, ya que no se puede introducir en la contabilidad del inventario contable permanente, es decir el que se lo elabora cada cierto tiempo establecido sino que éste lo trata de suplir por partes. Este tipo de inventario intermitente es utilizado más específicamente para llevar un mejor control interno que no va incluido en el inventario anual.

Inventario Final: Se lo realiza por lo general al cierre del ejercicio o al finalizar un periodo, el cual nos ayuda a determinar la verdadera situación patrimonial luego de efectuadas todas las operaciones o actividades dentro del periodo. Éste permite tener con exactitud los resultados de utilidad o pérdida que se obtienen al final del año y con qué recursos cuenta la empresa, es el sistema de inventarios más utilizado por la mayoría de las compañías.

Inventario Inicial: El inventario inicial representa el valor de las mercaderías que se encuentran en existencia al inicio del periodo a transcurrir.

Inventario Físico: Resulta el más importante dentro de la gestión de inventarios tanto de las empresas comercializadoras como de las empresas manufactureras ya que

muestra realmente las existencias de material tras un conteo, medición y redacción de lo obtenido en cifras numéricas de los totales en productos disponibles

Además permite tomar decisiones mucho más acertadas y precisas con respecto al control de inventario, tiene como ventaja sobre los anteriores sistemas de inventario ya que se puede tener los registros actualizados.

2.2.1.4 Problemas frecuentes en el control de inventarios.

El control de inventario es uno de los puntos más importantes dentro del ámbito administrativo de una empresa y también una de las actividades que debe de estar bajo la estricta supervisión y coordinación de las áreas de Ventas, Compras, y Finanzas.

Pero como dichas áreas de la empresa ocupan su tiempo en otro tipo de actividades y dejan el control de inventarios en manos de sus subordinados y no ejercen el control y la supervisión necesaria que amerita una actividad tan importante como ésta; a causa de eso pueden aparecer los siguientes problemas, como:

Falta de registros: El objetivo de contar con registros de inventarios no es sólo hacerlo porque las empresas grandes lo hacen o porque el contador los solicita, es para contar con información suficiente y útil para minimizar nuestros costos de producción, y así mantener un nivel de inventarios óptimo, comenzar a utilizar tecnología con la consecuente disminución de gastos y aumentar la liquidez.

El problema en cuanto a la cuantificación de los inventarios se debe al tamaño y tipo de mercadería que posea la empresa. Se debe tener en consideración que para facilitar el trabajo a los mandos superiores de la organización se puede llevar un registro en un programa de Excel y se evita los costos excesivos de un sistema de programación.

Exceso de inventarios: Los empresarios suele tener el error de centrarse en tener altos niveles de inventarios y así asegurar su venta, lo que tiene como consecuencia fundamental el aumento de mermas y la disminución de la calidad en cuanto a productos perecibles.

En las empresas dedicadas al comercio el exceso de inventarios lleva al descontrol y a una disminución de liquidez, debido a que para tener alto nivel de mercancía en la empresa estos recurren al crédito con sus proveedores, la recuperación del efectivo pues sirve para pagar estas cuentas.

Para evitar seguir aumentando la mercadería se recomienda mantener un control muy efectivo y minucioso de todas las existencias que tenemos almacenadas y de esta manera evitar la fabricación o aprovisionamiento en exceso de algún artículo con el que ya se cuenta en stock y al finalizar este proceso se debe evaluar las diferentes alternativas que se tiene a favor para poder vender el exceso de artículos y trazar un plazo de tiempo aceptable para alcanzar este propósito.

Insuficiencia de inventarios: Sin el nivel suficiente de inventarios no sólo se puede perder la venta sino también al cliente, debido a que al no contar con el producto el cliente puede acudir a la competencia que con el pasar del tiempo se vuelve cada vez más agresiva.

Baja calidad de la materia prima dada su caducidad: Al referirse a productos perecibles por el ejemplo, se puede dar el caso de que el cliente no sepa cuánto tiempo lleva en refrigeración o en perchas, pero sin lugar a duda este se dará cuenta cuando el producto no cumpla con sus expectativas.

Muchos administradores difieren con respecto a la compra de la mercadería si ésta debe ser por volumen o en cantidades menores, pero esto puede variar de acuerdo al tipo de negocio que se maneje y también de acuerdo a las exigencias del cliente.

Robo: Los mismos empleados o los clientes pueden incidir en el robo, ocasionando aumento de costos. Este tipo de problema también es llamado “robo hormiga” ya que se pueden ir llevando en cantidades menores los artículos y al no tener el control adecuado de las mercancías en existencia se genera una nueva compra para la renovación o fabricación del producto.

Mermas: Estas constituyen un considerable aumento de los costos de ventas algunos autores consideran que una merma aceptable es del 2% hasta 30% del valor de

inventario, pero sin embargo la única merma que debemos de aceptar es la del 0%, pero esto resulta algo difícil de alcanzar.

Las mermas son la diferencia que existe entre el valor real que existe en el inventario y el valor que se encuentra contabilizado, este tipo de problemas se da porque se no trabaja en conjunto o porque no se organiza o capacita de la manera correcta al personal para que no se comentan errores al momento de ingresar información y así se puede evitar desajustes en las cifras ya que este tipo de diferencias provoca una pérdida monetaria para la empresa.

Desorden: Este provoca graves pérdidas a la empresa, se puede llegar a desconocer lo que se tiene en existencias comprar de más, y en el caso de productos perecibles este pierde su vida útil. Como ya se ha mencionado antes lo importante es llevar un control estricto y detallado de los artículos en stock, de lo contrario se puede incurrir en compras innecesarias que al final terminen afectando la utilidad de la empresa.

2.2.1.5 Gestión efectiva de inventarios.

La gestión del inventario se transforma dentro de la empresa en una de las bases primordiales para el funcionamiento constante del negocio, este a su vez genera ciertos problemas cuando no existe la gestión adecuada.

La Gestión Efectiva de Inventarios es la administración o manejo que se le da al inventario de una organización, y es muy importante porque de esta administración

dependerá la futura utilidad o pérdida que tenga la empresa. Este trabajo se debe de llevar a cabo en conjunto con las áreas de Ventas, Producción, Finanzas y Compras.

De allí, que para lograr una gestión efectiva se necesita la planificación de todo el proceso que comprende el control y manejo del inventario desde el momento en que se genera una orden de aprovisionamiento hasta que el producto comercializable llegue al cliente y suceda el ciclo de retroalimentación. Esta planificación que debe darse en toda empresa implica los puntos sobresalientes como el *monto del pedido* que se debe solicitar para reabastecimiento de productos comercializables para la empresa y el *tiempo exacto* en el que se debe generar una orden de pedido y por ende de compra.

En qué momento efectuar el pedido. Sucede cuando se reordena una cantidad de pedido cuando el inventario haya llegado a una disminución considerable analizando sus diferentes variables como la demanda o rotación del producto, en este caso se debe tener en consideración el tiempo de entrega ya que todo esto previene el desabastecimiento por completo del producto.

El volumen de pedido: Ésta relacionado directamente con la Cantidad Económica de Pedido (CEP), es más dicho volumen debe ser determinado en base a los datos obtenidos por el CEP. Al momento de conocer el volumen de producto a requerir se debe tomar en consideración y separar los productos que son *costosos* o *de mayor importancia-críticos*, de los productos *menos costosos* o *no críticos*.

Se considera que se debería aplicar el *modelo de cantidad de orden fija* para los productos más costosos o de mayor importancia dependiendo de la demanda de los mismos, e iniciar con el pedido de una cantidad estándar e ir controlando la salida constante del material para tener referencia y saber en qué momento o en qué punto solicitar un nuevo aprovisionamiento de los productos.

Aplica para los productos menos costosos o menos críticos el *modelo de periodo de tiempo fijo* este consiste en hacer una nueva requisición cada cierto tiempo determinado sin necesidad de llegar al punto de reaprovisionamiento ya que este modelo implica a los productos que tienen un mayor movimiento o su rotación es muy dinámica motivo por el cual se requiere de la entrada constante de material y no necesita del conteo físico por este motivo.

2.2.1.6 Control Interno para Inventarios.

Un sistema de control interno no es más que un conjunto de medidas que toma la empresa con el fin de, proteger sus recursos contra el despilfarro y el fraude, adecuar un mejor control y aplicación de las políticas de la empresa, llevar un control y evaluación de las diferentes áreas de la empresa.

El control interno está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión, y se encuentran enlazados con las actividades operativas de una organización.

Es importante llevar a cabo un control interno sobre los inventarios, ya que los inventarios son el bien circulatorio de una empresa. El objetivo de todo control interno es proporcionar un grado de seguridad razonable sobre la información manejada u obtenida que induzca así a los colaboradores alcanzar las metas y objetivos previstos dentro de la empresa.

Un buen control interno para inventarios incluye los elementos como:

- Llevar un conteo físico general del inventario por lo menos una vez al año.
- Hacer periódicamente toma de inventarios para identificar los posibles faltantes.
- Mantener actualizado el sistema de inventarios con sus respectivos movimientos.
- Confrontar los inventarios físicos con los registros en el sistema.
- Proteger el inventario con pólizas de seguros.
- Eficiencias en compras, recepción y procedimiento de embarque.

2.2.2 El Crédito y la Cobranza.

2.2.2.1 Definición de Crédito.

John Stuart Mill en su Economía Política definió al crédito como el permiso para usar el capital de otro. En los negocios crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.

Entonces se determina que el crédito es una operación financiera en donde se deposita confianza en otra persona otorgándole cierta cantidad de dinero sea este representado en materiales o en dinero como tal, facilitándose el pago a través de plazo establecidos a cargo de la persona quien decide conceder el crédito y bajo las condiciones planteadas entre ambas partes.

2.2.2.2 Ventajas del crédito.

En la actualidad, el crédito resulta de vital importancia y produce el giro constante para la economía y la utilización adecuada de los mismos produce beneficios tales como:

- Lograr un aumento en los volúmenes de ventas
- Se gana fidelidad de los clientes y como consecuencia ventas constantes
- Incremento de la rentabilidad ya que la persona que compra a crédito está dispuesto a pagar un porcentaje más en comparación a la venta de contado.
- Da flexibilidad a la oferta y la demanda.
- Elevación del consumo lo cual es beneficioso para la empresa, ya que permite a determinados sectores socioeconómicos adquirir bienes y servicios que no podrían pagar de contado.
- El crédito es usado como un medio de cambio y como un agente de producción.
- Hace más productivo el Capital.

2.2.2.3 Desventajas al hacer uso de los créditos.

La principal desventaja del uso de estos instrumentos radica en el sentido de que cuando aumenta el volumen de créditos aumenta la oferta monetaria, lo que redundaría en el alza de precios, lo que produce inflación refiriéndose de manera general para el país.

- Si el cliente se atrasa en el pago se ve afectado su historial crediticio y,
- Al mismo tiempo altera su monto final de pago porque incurriría en intereses por mora.
- Si se ofertaron y se vendieron bienes e inmuebles se corre el riesgo de que puedan perderse al no pagar el valor establecido.

2.2.2.4 Las C's del Crédito.

Los principales factores a tomar en consideración para decidir si se debe otorgar un crédito o no, por qué cantidad y en qué términos y condiciones están comprendidas en lo que se conoce como las C's del Crédito.

Se debe considerar las C's del crédito ya que cualquier solicitante debe ser valuado según su carácter, su capacidad para operar el negocio y pagar a quién le otorgó el crédito, el capital que ha invertido en su negocio o que utilizará para pagarle al acreedor, qué cobertura tiene para compensar las posibles pérdidas y con qué recursos financieros cuenta para poder pagar sus cuentas.

Carácter: Comprende las diferentes cualidades del sujeto solicitante del crédito que lo hacen querer pagar al vencimiento de una deuda.

Capacidad: Lo que se evalúa exactamente en este punto es la habilidad del solicitante y si posee o no la capacidad para cumplir su pago al finalizar el vencimiento de la deuda, se ve la evolución y registros según conste en base de datos establecidos para la medición del pago de deudas, y de esta manera se podrá conocer el comportamiento y capacidad de pago de la persona a la que se pretende otorgar el crédito.

Capital: Se entiende como los bienes tangibles o no tangibles con el que cuenta la persona que solicita el crédito, es decir financieramente cuál es su situación, se puede decir que es la seguridad de pago de la persona deudora se representa por sus bienes, y se lo puede considerar como garantía de pago de la deuda adquirida.

Condiciones: Son acontecimientos que suelen presentarse en el transcurso del pago de una deuda afectando directamente el cumplimiento de las obligaciones adquiridas, estos factores son externos lo que da a entender que no se los puede controlar, tal es el caso del sistema político de un país y los cambios pueden presentarse dentro de éste, así también como en la economía, generando un incremento del riesgo de crédito.

Colateral: Se le llama así a los recursos monetarios representados en activos propios incluyendo el efectivo de la persona solicitante y que le servirá para cumplir con los pagos de la cuenta adeudada, se puede dar el ejemplo que para la otorgación de un crédito se mide los ingresos que posee la persona analizada para crédito.

Cobertura: Se refiere al seguro que posee la persona o empresa si se presentara el caso de incumplimiento generando así posibles pérdidas. Cuando se trata de una cobertura apropiada de seguro se constituye una buena política de administración y es un factor importante para decidir si el crédito debe otorgarse.

2.2.2.5 Definición de Cobranza

Es la gestión por medio de la cual la empresa recupera el valor monetario de un bien que fue vendido a través del sistema de crédito, es decir es el proceso formal en donde se presentan los documentos válidos para que éstos sean soportados o cancelados, como los pagarés, letras de cambios, facturas, entre otros.

De manera general se puede decir que cobranza se le llama al proceso de recibir un pago por servicios prestados, por una venta realizada o créditos concedidos ya sea a una persona natural o a una empresa en particular.

2.2.2.6 Administración de las cuentas por cobrar (cobranzas).

La administración de las cuentas por cobrar es uno de los aspectos más importantes que tiene una empresa ya que tiene como objetivo maximizar el patrimonio de la

organización, llevando un manejo adecuado de los recursos con que el administrador cuenta tales como: una buena política de crédito y una estrategia o políticas de cobranza, que permite reducir el riesgo de una falta de liquidez y una disminución en las ventas que terminen afectando seriamente a las utilidades de la empresa.

2.2.3 Políticas de Créditos y Cobranzas.

2.2.3.1 Políticas de Crédito.

Las políticas de crédito es el movimiento general de las situaciones cotidianas, consiguiendo encaminarlas para alcanzar los objetivos planteados. Se resumen en normas que establecen limitantes para la actuación y que se las deben acatar para el logro de los fines propuestos.

Las políticas son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

2.2.3.2 Objetivos.

La finalidad de los objetivos de establecer políticas se resume en que la empresa pueda trabajar más eficientemente hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos, las políticas adoptadas en los diferentes niveles deben operar en conjunto.

2.2.3.3 Importancia de las Políticas de Crédito.

La importancia de contar con una política de créditos dentro de una empresa resulta imprescindible para el éxito del plan previamente estructurado del departamento o empresa en general, esto debido a que facilita la delegación de responsabilidades en esta área al mismo momento que motiva al personal al dejar tomar decisiones frente a situaciones adversas.

Determina el proceso a seguir para la otorgación de créditos y demás operaciones realizables dentro de este departamento, además de proporcionar uniformidad y estabilidad en las decisiones eximiendo parcialmente a los superiores y evitar con ello la pérdida de tiempo en consultas innecesarias.

2.2.3.4 Condiciones Influyentes para Establecer las Políticas de Créditos.

Las políticas elaboradas para un departamento de crédito pueden ser bajo distintas directrices, como por ejemplo la elaboración de políticas liberales y otras como políticas restrictivas según la forma que la empresa establezca para la otorgación de los créditos.

Las políticas *conservadoras* se refieren a aquellas en las que la organización ejerce un control estricto sobre el otorgamiento de los créditos, se minimizan al máximo los riesgos de incobrabilidad, son productos de lento movimiento, de valor alto, estacionales. Las *liberales* en cambio favorecen al cliente, promueven la movilización

del artículo, son artículos de novedosa introducción al mercado, no estacionales, de rápida rotación y valor bajo o relativamente bajo.

Se debe considerar que cuando una empresa se encuentra bajo políticas de crédito todos los subordinados deben de conocer perfectamente todas y cada una de las normas y pasos que conforman el reglamento de las políticas de crédito y siempre regirse a eso para poder tomar futuras decisiones con respecto a otorgar o no créditos a los clientes.

Por medio de estas políticas de créditos se podrá tener un control más efectivo tanto de los clientes como de los créditos otorgados y al finalizar el año poder hacer una comparación con los valores reales o correctos tanto de las cuentas por cobrar frente a las cuentas incobrables y así poder tener los resultados de utilidad o pérdida que se haya obtenido durante todo el período contable. Las políticas fijadas por las empresas deberán considerar los puntos claves como el tiempo, plazos, y descuentos, estas deben establecer sus políticas de crédito de conformidad con las características y requisitos específicos del cliente, la estacionalidad y las condiciones del mercado influyen directamente en el tipo de política a adoptar.

2.2.3.5 Políticas de cobranza.

El verdadero trabajo de cobranza comienza al vencer una cuenta. Se pueden utilizar diversos sistemas para enfocar la atención del personal de cobranza en las cuentas

vencidas. El procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia.

Para evaluar la efectividad de las políticas de cobros de una empresa se debe considerar sin ser primordial la cantidad de cuentas incobrables que ésta sostenga y esto desencadena también en procurar mejorar y reforzar las políticas de crédito establecidas, ya que éstas son las que otorgan los préstamos a los clientes.

2.2.3.6 Algunos Tipos de Políticas de Cobranzas.

Políticas Restrictivas o Conservadora. Éste tipo de políticas contribuye de manera satisfactoria reduciendo al mínimo las pérdidas que pueden presentarse en el cobro dudoso de cuentas, pero al mismo tiempo aplicar éste tipo de políticas van afectar al nivel de ventas reduciéndolas en un monto considerable.

Políticas liberales. Es todo lo contrario a las políticas restrictivas, suelen ser muy flexibles de acuerdo a las diferentes situaciones que puedan presentarse toman mucho en consideración a la competencia, no ejerce presión sobre el proceso de cobro y son lo menos exigentes para el pago, en definitiva este tipo de políticas no estimula incrementos que compense las ventas.

Políticas racionales. Éstas son aquellas que se las recomienda aplicar da tal forma que se adquirirá el flujo normal de las cobranzas, es decir no ser ni estrictas ni liberales, sino que busque cumplir el objetivo de la administración de cuentas por

cobrar, estas políticas buscan incrementar el rendimiento sobre la inversión que realiza la empresa. Los créditos son concedidos de acuerdo al análisis realizado y determinando las características del cliente.

2.2.3.7 Formas para Efectuarse las Cobranzas.

Las formas básicas para el procedimiento de llevar a cabo las cobranzas, generalmente cuando la cuenta ha llegado a su punto de cobro se realizan diferentes mecanismos o modalidades, como:

El *envío de cartas* procurando ser lo más amable ya que en muchos casos el atraso del pago se da por descuido, si de allí no se ha efectuado la cobranza entonces se enviará una segunda y tercera carta si fuera el caso, en la carta se detalla la fecha de vencimiento de la deuda y se les recuerda que esta deberá ser cancelada lo más pronto posible, otra opción para darse el cobro de una cuenta vencida es con *llamadas telefónicas* en la cual se mantiene un dialogo directo con el cliente y se le solicita de la misma forma la cancelación inmediata de su cuenta, el siguiente mecanismo para solicitar la cancelación es mediante *agencias de cobros* especializadas para el cobro de carteras con morosidad, y como ultima instancias se puede recurrir a los *procedimientos legales* que generalmente son alternativas utilizadas por las agencias de cobro, en este punto se cierra toda nueva negociación con el cliente que no cumplió con el pago y más bien le obliga a declararse en bancarrota.

2.2.3.8 Definición de las Políticas de Crédito y Cobranzas

Las políticas de crédito y cobranza se aplican a las actividades de su propio departamento en la ejecución de sus funciones, las cuales vienen a establecer un marco de trabajo y una guía para la toma de decisiones, en forma consistente, encaminadas hacia el logro de los fines establecidos por la empresa para la función de crédito.

Toda empresa que efectúe ventas a crédito debe establecer y mantener actualizada una política de crédito, a fin de que las decisiones individuales en este aspecto sigan su patrón consistente con las finalidades y políticas globales. En sentido estricto, solo una compañía que efectúe todas sus ventas de contado puede permitirse no tener una política de crédito.

2.3 Marco Conceptual.

Clima Organizacional. Es el tipo de entorno laboral del que forman parte los colaboradores de una compañía, en éste se involucra los diferentes escenarios que se pueden dar debido a distintas causas que en muchas ocasiones inmiscuye comportamientos entre compañeros que van arraigados con su sistema de valores y además esto influye también las políticas o el tipo tecnología con que cuenta el colaborador de una empresa para desempeñarse en el cargo asignado.

Ciente. Es una persona o cualquier institución privada o pública que adquiere algún tipo de bienes o servicios y este que se transforma en un consumidor para las empresas que le proveen algún tipo de producto que satisfaga sus necesidades.

Mercadotecnia. La mercadotecnia es tradicionalmente el medio por el cual una organización se comunica, se conecta con y se compromete con su público objetivo para transmitir el valor de marca y en una última instancia, el de vender sus productos y servicios. Sin embargo, desde la aparición de los medios digitales, en particular las redes sociales y las innovaciones tecnológicas, se ha convertido cada vez más sobre la construcción de relaciones más profundas, significativas y duraderas con las personas que quieren comprar tus productos y servicios.

Ventas. Las Ventas son la acción o la actividad de conceder la propiedad a otra persona de algún bien o servicio por medio de un pago pactado por ambas partes antes de que se concrete la acción de venta y éstas generan una utilidad al finalizar un periodo contable para una organización.

Inventario. Es un conjunto de bienes o artículos mantenidos para la venta, los inventarios son considerados como una forma de afrontar los periodos de escasez que pueda tener una empresa, también son llamados stock de mercaderías y son de vital importancia ya que se crean o elaboran para poder satisfacer las necesidades inmediatas de los clientes de la empresa, es posible someter a estos artículos a procesos de modificación antes de poder comercializar con ellos.

Producto. El producto no es más que un elemento viable que ofrecen las organizaciones a sus clientes esperando que éste satisfaga sus necesidades como consumidores, dependiendo siempre de la calidad, variedad, tamaño, forma que éste tenga y lo más importante la percepción que el cliente tenga tanto de la empresa como del producto va hacer el punto clave para que se produzca la venta del mismo.

Eficacia. Se define como el modo de hacer las cosas de forma correcta las cuales han sido asignadas por responsabilidad y en el menor tiempo posible. Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.²

2.4 Marco Legal.

Uno de los problemas existentes en la empresa es la falta de políticas de crédito y cobranza de ahí que las cuentas por cobrar son el pilar fundamental en esta problemática.

Para la aplicación del proceso contable de cuentas por Cobrar se deberá tomar en consideración las disposiciones legales que se relacionen con las cuentas por cobrar; la legislación civil, la legislación mercantil y penal, los Principios de Contabilidad

² Ivan Thompson, Artículo Publicado en Julio 2009, <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Generalmente Aceptados (PCGA), Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Ley del Régimen Tributario Interno, que están relacionadas con la concesión de créditos, su recuperación y prescripción (legalmente incobrables).

En virtud de la dinámica de las leyes, las mismas están sujetas a constantes cambios y aplicación de jurisprudencias que influyen en su interpretación.

Consecuentemente, se recomienda al responsable de la gerencia de crédito y cobranzas referirse a la ley que sea aplicable a cada situación y estar en constante comunicación con el departamento legal; tanto para asesoría como en el tratamiento de las cuentas de cobro dudoso.

Se puede detallar que en la Sección 7 Estado de Flujos de efectivo (NIIF para PYMES), describe a las cuentas y documentos por cobrar como un equivalente del efectivo a corto plazo de gran liquidez siempre que el plazo sea de hasta 90 días. A su vez en la Sección 11 y 12 son considerados como Activos Financieros con derecho contractual, ya que son cuentas y documentos por cobrar que representan un ingreso de efectivo a corto plazo.

Para el efecto numeral 11 del artículo 10 de la Ley de Régimen Tributario

Interno:

Dice que la eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio, en la parte no cubierta por la provisión, cuando se haya cumplido una de las siguientes decisiones:

- Haber constado como tales, durante cinco años o más en la contabilidad.
- Haber transcurrido más de cinco años desde la fecha de vencimiento original de crédito.
- Haber prescrito la acción para el cobro del crédito.
- En caso de quiebra o insolvencia del deudor.

Si el deudor es una sociedad, cuando ésta haya sido liquidada o cancelada su permiso de operación.

Considerando que otro problema existente en la empresa IRRIPLAS S.A. es la falta de políticas y procedimientos para el control de los inventarios basados en la Sección 13 de las NIFF para PYMES consideramos las siguientes definiciones:

Inventarios: Activos poseídos para ser vendidos.

Medición inicial de los inventarios: Al costo de adquisición (precio de compra, aranceles de importación y otros impuestos no recuperables de las autoridades fiscales, transporte, etc.)

Medición posterior de los inventarios: Se valorarán, al menor valor entre el costo y el valor neto realizable.

Para la valoración del inventario se consideran las definiciones:

- **Costo de los Inventarios:** Son todos los costos derivados de su adquisición y transformación, y otros costos incurridos para darles su condición y ubicación actuales.
- **Valor Neto Realizable (VNR):** Es el precio estimado de venta de un activo, menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para su venta.

Métodos de valoración de Inventarios realizables permitidos por la NIFF

- Primera entrada primera salida (FIFO)
- Costo promedio ponderado
- Identificación específica

Provisión por reducción del Valor Neto Realizable

En las NIIF para PYMES Sección 13p19, 27p2, 27p3 se menciona sobre la Provisión por reducción del VNR y se detalla lo siguiente:

El VNR se deteriora por:

- Daño físico
- Obsolescencia o caducidad
- Su precio de mercado ha caído
- Cuando los costos estimados para su terminación o su venta, han aumentado.
- La pérdida de valor, se la reconoce inmediatamente en resultados.

2.4 Operacionalización de las Variables.

Matriz de Operacionalización

Variables	Conceptos		Metodología	Indicadores	Instrumentos	Índices
	Nominal	Operacional			Técnicas	
<u>Independientes:</u>						
Control inadecuado del inventario	Mal manejo de los materiales existentes utilizados para la venta.	Se estudiará el comportamiento actual del inventario y su influencia en el nivel de ventas	Observación y Cuestionario	Control efectivo del inventario	Ficha de registro de observación y Entrevista	Reporte de estimado de la existencia de material
Carencia de políticas de créditos cobranzas	Es la falta de normas que orientan al desempeño de las actividades.	Evaluar qué tipo de control crediticio se aplica a los clientes de la empresa	Cuestionario	Cumplimiento de recuperación de cartera	Entrevista a los mandos decisorios empresa	Porcentaje de recuperación de cartera mensual

<u>Dependientes:</u>						
Afectación al nivel de ventas	Medición del comportamiento de las ventas realizadas durante un periodo escogido.	Reporte de las ventas realizadas durante el año 2011 y 2012 y su afectación en la liquidez del negocio.	Cuestionario y Observación	Mejoramiento del nivel de captación de ventas	Entrevista y ficha registro de observación	Reporte mensual de las ventas realizadas a clientes de la empresa
Desmotivación del personal	Perdida de entusiasmo hacia la realización de tareas asignadas a los trabajadores de la empresa.	Se analizara el grado de compromiso con la realización de cada tarea asignada a los trabajadores y su efecto en el avance de la empresa	Observación	Compromiso del personal con el desarrollo eficaz de la empresa	Ficha de registro de observación	Porcentaje de cumplimiento de las actividades realizadas por el personal

2.6 Hipótesis.

2.6.1 Hipótesis general.

A través de la aplicación de procedimientos de control de inventarios y políticas de créditos y cobranzas, la empresa podrá optimizar el tiempo de verificación y por ende el despacho inmediato de sus materiales y así lograr el incremento en el nivel de ventas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la Investigación.

El enfoque para el desarrollo de este proyecto será mixto ya que implica dentro de todo el avance de la investigación, la combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo en todo el proceso de la investigación y al mismo tiempo permite obtener una comprensión e interpretación más amplia de los acontecimientos.

Enfoque cuantitativo: *“usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”*³

Será una investigación *cuantitativa* porque se va a determinar los indicadores financieros relacionados con las ventas y su incidencia por la falta de procedimientos de control de inventarios y la falta de políticas de crédito y cobranzas dentro de la empresa.

Datos cualitativos: *“descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.”*⁴

³Dr. Roberto Hernández Sampieri., Dr. Carlos Fernández Collado., Dra. María del Pilar Baptista Lucio, (2010): *Metodología de la investigación*, Quinta edición, México D.F.,Pág.4

Se lo encamina hacia un enfoque *Cualitativo*, debido a que se va a emplear fichas de observación al personal de la empresa para determinar el grado de desmotivación que se pueden observar y el nivel de capacitación de la fuerza laboral en los departamentos objetos de estudio junto con el nivel de aceptación que puede tener la aplicación de políticas de créditos y cobranzas y los procedimientos efectivos para un control adecuado del inventario.

3.2 Alcance de la Investigación.

El alcance de este proyecto iniciará en un estudio exploratorio por motivo en que se desconoce de los acontecimientos dentro de la empresa en el tema principal y poder determinar en forma secuencial el orden prioritario de las diferentes variables objetos de estudio.

De la misma forma se estima que el alcance del presente proyecto implicará un estudio descriptivo, éste estudio busca realizar la investigación partiendo de las diferentes variables que se encuentran en el tema principal y se determina que en un punto de la realización del proyecto se extraerá la información específica y medición de datos facilitados por la empresa sin llegar a relacionarlos entre sí, y así obtener un análisis descriptivo de todo lo recolectado y conforme a los resultados extraer un informe final de todo lo agrupado.

⁴IDEM, Pág.80

Según el avance progresivo de este proyecto surgirá la necesidad de recurrir de manera adicional a diferentes estudios excluyendo los ya mencionados, con la finalidad de facilitar el avance y que estos ayuden a determinar un mayor soporte de textos y bases en el que se fundamenta la presente investigación.

3.3 Diseño de la Investigación.

La investigación tendrá un diseño no experimental ya que no se va a requerir de la alteración al relacionar las variables por estudiarse, por el contrario se analizará los hechos tal cual como se los obtenga con la aplicación de los diferentes medios empleados para obtener información útil.

Este diseño de tipo no experimental transversal, se aplica debido a que se recolectarán diferentes datos informativos durante el progreso de la investigación, estos serán descritos y analizados para conocer que afectación e interrelación puede presentarse en un momento específico implicando las variables ya conocidas dentro del proyecto.

3.3.1 Método de la investigación.

El método a utilizar en este proyecto de investigación es el método Inductivo, éste consiste en llegar a una conclusión generalizada que abarque toda una recolección de datos obtenidos partiendo de hechos específicos objetos de estudio.

El detalle de los hechos objetos de estudio se los obtiene mediante la aplicación de la técnica de observación y del registro respectivo de lo previamente observado, al

disponer de estos datos será necesario realizar una descripción y análisis de lo recolectado y así llegar a una conclusión que explique toda la información obtenida, para de ésta manera brindar un proceso de control de inventarios más eficiente para la empresa y políticas aplicables para el departamento de crédito que den buenos resultados.

3.4 Población y Muestra.

3.4.1 Población.

De acuerdo a lo planteado por Sampieri, “El conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y sobre los cuales se pretende generalizar los resultados”⁵

La población de la empresa IRRIPLAS S.A. consta de la totalidad de diez personas que laboran actualmente, por lo que la entrevista que se desea aplicar para extraer información útil será realizada a todo el personal.

3.4.2 Muestra.

“Es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectara datos, y que tienen que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población”⁶

⁵ Sampieri Hernández Roberto, (2006), “Metodología de la investigación”, Cuarta edición, Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A., México DF, Pag.174.

La muestra dentro de este proyecto pertenece a la totalidad de la población, por lo que la muestra escogida será no probabilística para el estudio correspondiente debido a que se dispone con un tamaño muy reducido de la población.

3.5 Técnicas e Instrumentos.

Se utilizará la técnica de entrevista y de observación, ésta servirá de gran aporte para la investigación ya que será indispensable para el registro de todos los sucesos observados junto con la entrevista realizada dentro de la compañía.

- *Entrevista.* Se aplicará esta técnica a los administradores de la empresa para tener una mayor información de cómo se ha estado manejando los procedimientos y la estructura organizacional de la misma. Para uso de esta técnica contamos con la aprobación del representante legal.
- *Ficha de Observación.* Se utilizará para extraer hechos suscitados en la realidad, esta ficha se la elabora a partir de la información receptada con una investigación de campo es decir los sucesos realizados ante la visión de quien efectúa la investigación.

⁶ IDEM

Además de otras fuentes de información que permitan dar un desarrollo más amplio al presente proyecto de investigación tales como libros, revistas, publicaciones electrónicas entre otros referentes al tema de investigación.

3.6 Validación.

La información general fue analizada y validada por el Ing. Agr. Kleber Calle Romero Gerente General de IRRIPLAS S.A., quien validó tanto los instrumentos utilizados de acuerdo a la metodología de este proyecto, junto con los resultados recopilados y descritos posteriormente. (Ver Anexo. N°6)

3.7 Análisis de resultados.

De acuerdo a las entrevistas efectuadas (Ver Anexo N°1 y 4), a los colaboradores de la empresa IRRIPLAS S.A. junto con la descripción respectiva de los datos obtenidos, se define de manera general lo siguiente:

Fue aplicada la entrevista para el total de la población, es decir a todo el personal de la empresa que comprende de diez colaboradores, de los cuales tres trabajan en el departamento de bodega a los cuales se les realizó preguntas específicas omitiendo de esta forma las preguntas con contenido referente a los créditos y cobranzas.

En los datos y análisis expuestos se tiene que la empresa IRRIPLAS S.A. tiene una deficiencia alta en cuanto a los pasos de verificación de datos que deben llevarse a

cabo para la otorgación de un crédito y políticas que lideren estos procesos, no eximiendo a las cobranzas.

Adicional se determina que el control de inventarios no se efectúa de manera aconsejada ya que el personal encargado de la adquisición de mercadería no elabora un cronograma, sino que una vez manifestado por el personal de bodega la carencia de ciertos ítems y la corroboración de aquello proceden a la requisición nueva.

Según lo observado (Ver Anexo n°3) dentro de la empresa, el personal de bodega cumple al mismo tiempo con el rol de transportistas a esto manifiestan que la empresa les brindó la ayuda necesaria para la obtención de la licencia correspondiente.

Dentro de oficina se pudo observar (Ver Anexo N°2), el trabajo realizado por la jefa de créditos y cobranzas determinando así que mantiene comunicación con los clientes pactando un día en específico para efectuar la cobranza, una vez que estos han pasado su fecha de vencimiento.

De acuerdo a lo ya mencionado en párrafos anteriores, se procede a presentar la siguiente información obtenida junto con su análisis respectivo de los datos, efectuado a la empresa IRRIPLAS S.A.

1. ¿Conoce usted cuál es la misión y visión de la empresa de la que forma parte?	Respuesta	Porcentaje
Si	1	10%
No	9	90%
Total Entrevistados	10	100%

Análisis:

De acuerdo a las respuestas agrupadas se identifica en los colaboradores de la empresa el claro desconocimiento acerca de la misión y visión establecida, lo que mantiene alejado en un 90% al personal en cuanto a lo planteado por la empresa y hacia donde se encaminan, sólo el empleador conoce de la misión y visión existente, lo que corresponde al 10%.

2. ¿Qué áreas existen actualmente en la empresa IRRIPLAS S.A.?	Respuesta	Porcentaje
Gerencia, Créditos, Ventas, Bodega	10	100%
Total Entrevistados	10	100%

Análisis:

Se determina mediante las respuestas obtenidas que la distribución de las actividades se encuentra bien clarificadas lo que permite a los colaboradores de la empresa

realizar sus actividades diarias ya con responsabilidades a cargo y así del total de las respuestas recibidas en un 100% del personal, en todas se concluye lo antes descrito.

3. ¿Conoce usted si se realiza un cronograma de actividades a cumplir en un corto y largo plazo?	Respuesta	Porcentaje
A corto plazo	9	90%
A largo plazo	1	10%
Total Entrevistados	10	100%

Análisis:

Los colaboradores manifiestan en un 90% que si se elabora un cronograma de actividades a cumplirse en un corto plazo y este es aceptado y determinado finalmente por el Gerente General de la empresa quien les distribuye el trabajo que deberán realizar en días posteriores máximo hasta tres días después, expresaron de la misma forma que no se realizan cronogramas a largo plazo ya que las decisiones y distribución de lo que debe realizar van encaminadas con las diferentes situaciones a lo que están expuestos. Mientras que el Gerente General supo manifestar que si se realiza un cronograma de actividades a largo que es comunicado paulatinamente a los colaboradores, por lo que esta respuesta representa el 10%.

4. ¿Conoce usted si actualmente en la empresa existe algún tipo de sistema para el control de inventarios?	Respuesta	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total Entrevistados	10	100%

Análisis:

Mediante lo obtenido en repuestas se define claramente la existencia de un sistema para el control del inventario, de la misma forma dan a conocer que éste no está siendo manipulado adecuadamente por los colaboradores ya que no se encuentra actualizado.

5. ¿Cómo se lleva actualmente el control de inventarios?	Respuesta	Porcentaje
Manual	5	50%
Automatizado	1	10%
Ninguno	4	40%
Total Entrevistados	10	100%

Análisis:

El personal de bodega y administrativo manifiestan que en la actualidad el control de inventario se lo lleva solo de forma manual, mientras el personal de ventas indica que desconoce si llevan algún tipo de control de inventarios, mientras la gerencia manifiesta que es automatizado, pero que el sistema con el que cuentan la empresa no se encuentra actualizado.

6. ¿Con qué frecuencia se realiza la toma de inventario física?	Respuesta	Porcentaje
Anual	6	60%
Semestral	0	0%
Trimestral	0	0%
Bimestral	0	0%
Desconozco	4	40%
Total Entrevistados	10	100%

Análisis:

Según respuestas obtenidas de todo el personal en cuanto a la presente pregunta, el 60% que corresponde al personal de bodega y administración, se determina que el inventario es tomado físicamente cada año para su conteo respectivo. Mientras que el 40% que corresponde al personal de ventas indican que desconocen cuantos inventarios se realizan en el año.

7. ¿Cómo califica usted la gestión del control de inventario en la empresa?	Respuesta	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Buena	0	0%
Buena	4	40%
Regular	6	60%
Mala	0	0%
Total Entrevistados	10	100%

Análisis:

El personal de bodega manifiesta que para ellos la gestión del control que se lleva a cabo de los inventarios es buena, mientras que para el personal de oficina incluido el Gerente General expresa que no se lleva a cabo una buena gestión del control de inventarios y la califican como regular.

8. ¿Cada qué tiempo hace la empresa IRRIPLAS S.A. la adquisición de nueva mercadería?	Respuesta	Porcentaje
No lleva un cronograma establecido	7	70%
Estiman alrededor de 10 días	3	30%
Total Entrevistados	10	100%

Análisis:

Las respuestas obtenidas por el personal de bodega, giran entorno a la estimación de 10 días aproximadamente ya que aducen que éste es el tiempo estimado en el que les llega nuevo material, mientras que el personal de oficina manifiesta que no se lleva un cronograma establecido para el reabastecimiento de mercadería.

9. ¿Qué opina usted sobre la importancia de llevar un cronograma establecido para la adquisición de la nueva mercadería?	Respuesta	Porcentaje
Sería útil y de gran importancia	5	50%
Sería bueno	5	50%
Total Entrevistados	10	100%

Análisis:

Según tabla de respuestas, se determina que para cinco de los colaboradores de la empresa la elaboración de un cronograma representaría de manera útil y de gran importancia para la disposición de materiales cuando el cliente lo solicite ayudando de manera significativa a los ingresos de la empresa, así también la representación de un treinta por ciento manifiesta que sería bueno la implementación de cronogramas establecidos para la adquisición de materiales pero al mismo tiempo agregan que para ello tendría que llevarse a cabo procedimientos previo en el control de inventarios y determinar así los materiales escasos.

10. ¿La empresa cuenta con un manual de políticas de créditos y cobranzas?	Respuesta	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
Total Entrevistados	7	100%

Análisis:

De acuerdo a lo recopilado dentro de oficina que comprende de siete personas se concluye que dentro de la empresa no existe manuales de políticas para los Créditos y las Cobranzas, y fundamentan que los créditos son otorgados en la actualidad sin ningún control y verificación de datos de la misma forma se dan las cobranzas, algunas no son llevadas a bajo un registro adecuado sino que estas se dan en muchas ocasiones fuera del plazo establecido.

11. ¿En qué porcentaje del total de sus ventas estima usted que son realizadas a crédito?	Respuesta	Porcentaje
Entre un 20% a 30%	4	57%
En un 31% a 40%	3	43%
Total Entrevistados	7	100%

Análisis:

Según las respuestas obtenidas por el personal de oficina se determinan de acuerdo a la estimación de las personas implicadas, el 57% estima que las ventas a crédito son realizadas entre el 20% a 30%, mientras el 43% de las personas entrevistadas indican que las ventas a crédito están entre el 31% al 40% aproximadamente, se recalca que son estimaciones, se recalca que son estimaciones hechas por el personal según movimientos estimados ya que no disponen de un detalle en específico.

12. ¿Qué proceso lleva la empresa IRRIPLAS S.A. para la otorgación de un crédito?	Respuesta	Porcentaje
Recepción de datos, e Ingreso de datos.	7	100%
Total Entrevistados	7	100%

Análisis:

El personal de oficina da como respuesta a esta pregunta que el crédito es otorgado a los clientes que han presentado compras de contado en máximo dos ocasiones, es decir de acuerdo el proceso es llevado tan solo basándose en premisas de compras pasadas y realizadas de contado sin confirmación, ni verificación de datos.

13. ¿Cuál es el límite de cupo que le da a sus clientes y como es regulado este monto?	Respuesta	Porcentaje
Cupo de \$2,000.00, con respaldo debido de la cartera.	7	100%
Total Entrevistados	7	100%

Análisis:

Manifiesta el personal que el cupo inicial asignado a cada cliente es de dos mil dólares, el cual es concedido por la persona encargada de los Créditos y Cobranzas de la empresa bajo consentimiento del Gerente General.

14. ¿Actualmente cómo se gestiona la recuperación de la cartera vencida?	Respuesta	Porcentaje
Mediante visitas al cliente.	4	57%
Mediante llamadas continuas al cliente.	3	43%
Total Entrevistados	7	100

Análisis:

Se manifiesta por los colaboradores de oficina, que la recuperación de cartera se da alargando el plazo de cobro, durante este plazo la empresa realiza llamadas para pactar el día en que puede visitarle el cobrador, buscando de esta forma que el cliente pague las facturas vencidas, en el caso de que no se dieran el pago de los valores

adeudados dentro de un máximo de 120 días, la empresa opta por disminuir este valor a la comisión respectiva del vendedor.

15. ¿Sabe usted si la empresa lleva algún registro del comportamiento de pago de sus clientes?	Respuesta	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0
Total Entrevistados	7	100%

Análisis:

Según el personal de oficina, el registro de los pagos efectuados los arroja el sistema pero al mismo tiempo este detalle no es tan expícito para analizar el comportamiento de los pagos de manera amplia.

16. ¿De acuerdo a las ventas mensuales realizadas en que porcentajes estima usted el cumplimiento de la cobranzas dentro del plazo establecido?	Respuesta	Porcentaje
Alrededor de un 35%	2	29%
En un 45%	4	57%
En un 50% a 60%	1	14%
Total Entrevistados	7	100%

Análisis:

De acuerdo a las respuestas obtenidas se determina que la estimación para el Gerente y personal administrativo, significa el cumplimiento de la cobranza alrededor del 35% de total de las ventas, considerando de manera adicional que para los vendedores representa un cumplimiento del 45% y para el personal encargado de créditos y cobranzas se encuentra esta estimación dentro del 50 al 60 por ciento.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Tema.

Diseño de Políticas de Créditos y Cobranzas y Gestión efectiva del Inventario que Permita Mejorar las Ventas de la empresa IRRIPLAS S.A.

4.2 Antecedentes de la Empresa IRRIPLAS S.A.

IRRIPLAS S.A., se constituyó e inició sus operaciones en el año 2008 creada como una empresa familiar con tres socios aportantes entre los cuales el Ingeniero Agrónomo Kleber Calle Romero consta como socio mayoritario, el mismo que se desempeña como representante legal de la compañía y lleva a cabo la delegación de funciones al personal.

IRRIPLAS S.A., inició sus actividades con cinco personas y se mantuvo así por dos años, teniendo ventas únicamente de los materiales de riego con clientes conocidos por el Ingeniero Kleber Calle, la empresa posteriormente conforme amplió su gama de productos se vio en la necesidad de introducir personal que trabaje para enlazar las ventas a ferreterías lo que hizo que incrementara el número de personas que laboran bajo la modalidad de comisionistas para la empresa IRRIPLAS S.A., lo que actualmente le hace contar con una fuerza laborar de siete personas en relación de dependencia y tres vendedores independientes que laborar bajo comisión.

Durante los últimos años, ha existido una gran competencia pero la empresa se ha posicionado dentro de su línea ofertando los materiales a precios competitivos, consiguiendo así clientes fieles y constantes en compras.

4.3 Justificación.

Se estableció la propuesta de diseñar políticas de créditos y cobranzas y procedimientos que efectivice el control de inventarios, ya que la empresa no cuenta con normas establecidas que direccionen las actividades laborales de estos departamentos implicados.

Se considera de mucha importancia el establecimiento de políticas y procedimientos para el control del inventario ya que permite a la empresa ahorrar en tiempo para la verificación de los materiales solicitados por los clientes siendo de gran ayuda para la captación mayor de las ventas futuras y otorgar una respuesta a tiempo, consiguiendo así una coordinación entre lo que consta en el sistema versus el material físico existente.

El diseño de políticas de créditos y cobranzas permite cumplir dentro de la empresa con la otorgación de créditos de manera adecuada en donde se proceda a la verificación de datos correctamente buscando con esto optimizar los recursos y maximizar beneficios, previo a la confirmación del crédito.

4.4 Objetivos de la Propuesta.

4.4.1 Objetivos General.

Proponer un modelo de políticas que encaminen y limiten las actividades a seguir en los departamentos de créditos y cobranzas, y diseñar procedimientos con políticas aplicables al departamento de bodega, que contribuya a lograr eficientemente el desarrollo general de la empresa IRRIPLAS S.A.

4.4.2 Objetivos Específicos.

- Elaborar un organigrama que resuma la estructura departamental y jerárquica de la empresa.
- Elaborar políticas de inventario y su debido manual de procedimientos que permita llevar de forma eficiente el control de inventarios.
- Diseñar políticas para la otorgación de crédito y optimizar el registro de la cobranza, para el logro de un correcto funcionamiento de la empresa dentro del departamento créditos y cobranzas.

4.5 Descripción del negocio.

IRRIPLAS S.A., es una empresa comercializadora teniendo como actividad económica principal la venta al por mayor y menor de tuberías y accesorios en Policloruro de Vinilo (PVC), al inicio de sus operaciones comenzó tan solo con la

distribución de materiales enfocado en la línea de riego para proyectos agrícolas, trabajando directamente con las haciendas de diferentes lugares dentro de la región y abasteciendo de material a los mismos según sus necesidades.

Dos años después de su constitución IRRIPLAS S.A., ampliaría su gama de productos al ingresar como concesionario de PLASTIGAMA, ofertando materiales de la línea de construcción y al mismo tiempo siendo distribuidor directo a ferreterías dentro y fuera de la ciudad de Duran, ampliándose hasta las diferentes provincias del Ecuador dentro de la región costa.

Misión.

Proveer productos y servicios que el mercado del riego está requiriendo, con la mejor calidad y precio del mercado, con un respeto absoluto a nuestros clientes, proveedores, compañeros de trabajo y todos los involucrados en el engranaje de nuestra empresa, buscando siempre, el bienestar común y el crecimiento continuo de todas las personas involucradas en el logro de nuestros objetivos, así como en el incremento patrimonial de la empresa, siempre buscando un fin: SERVIR.

Visión.

El futuro del agua en todo el mundo es y será cada vez más importante, porque la escasez de este preciado líquido, esencial para la vida, hace cada vez más indispensable su óptimo aprovechamiento; por tanto el mercado del riego es y será cada vez más demandante en productos más eficientes en su funcionamiento y

consumo de energía, así como en reducción de costos de adquisición y de una calidad cada vez mayor. Esto nos obliga a ser cada día mejores profesionales, eficientes y a ofrecer las mejores opciones a un bajo costo todos nuestros clientes, porque este será el reto del futuro, un mercado cada vez mayor y demandante.

Objeto Social.

El objeto social de la empresa es el de la compra, distribución y comercialización de tuberías en PVC y en POLIPROPILENO, adicional comprende también el asesoramiento en proyectos de sistemas de riego.



Fuente: www.irriplas.com

4.6 Producto y/o servicio.

IRRIPLAS S.A. comercializa, productos segregados específicamente bajo dos grupos o líneas que encierran todos los materiales disponibles para la venta, estos son divididos en Línea Agrícola y Línea de Construcciones, por lo que a continuación se detallan las sub-líneas que se encuentra dentro de las dos líneas generales ya mencionadas.

- Línea Agrícola:

- Conexiones U/Z

- Sistema de Riego Móvil de PVC

- Riego por Aspersión

- Aspersores Naan Dan

- Complementos

- Conexiones E/C

- Tubería de Presión U/Z y E/C

- Línea de Construcción:

- Sistema de Abastecimiento de Agua

- Línea Premium Flex

- Roscable PP

- Sistemas de Evacuación y Recolección (Línea Sanitaria)

- Sistemas de Canalización Eléctrica

- Almacenamiento (tanques Plastigama)

4.7 Localización Geográfica.

Ubicación: La empresa está ubicada en la Ciudad de Duran, Calle Nicolás Lapentti, sobre el Km 1 ½ Vía Duran Tambo, ha veinte minutos del centro de la ciudad de Guayaquil.



Fuente: www.irriplas.com

4.8 Estructura Organizacional.

Actualmente la empresa IRRIPLAS S.A., no cuenta con una estructura organizacional establecida en la cual se pueda visualizar de forma clara y precisa la estructura general de la empresa.

4.9 Responsabilidad Social de la Empresa.

4.9.1 Medio Ambiente.

IRRIPLAS S.A considera que la aportación significativa para salvaguardar la utilización de los recursos del planeta, está enfocado dentro de los materiales distribuidos a ferreterías contando con el envase (cartón), llegado directamente de planta permitiéndole reutilizar estos envases primarios que a su vez contiene un mensaje exteriorizado en el cual se manifiesta el uso apropiado del agua.

Adicionalmente IRRIPLAS S.A., al brindar a sus clientes un adecuado asesoramiento en sistemas de riego, busca *minimizar el desperdicio del agua* garantizando el correcto funcionamiento del riego y recomendando así técnicas y materiales acordes a cada especificación.

4.9.2 Clientes.

La empresa brinda un asesoramiento profesional y ético a sus clientes, mostrando de esta forma una información veraz y transparente en los usos debidos de los productos que comercializa, y en el caso de presentarse algún tipo de reclamos por parte de los clientes estos son atendidos de manera inmediata.

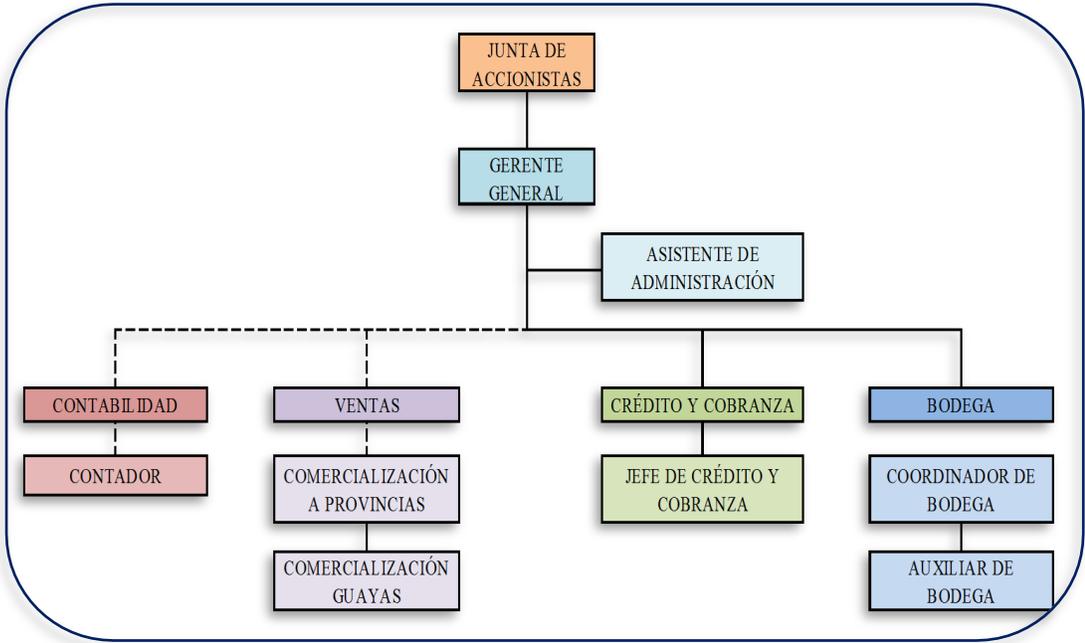
4.9.3 Colaboradores.

Actualmente la empresa cuenta con tres trabajadores pertenecientes al área de bodega y siete colaboradores distribuidos entre Ventas, Gerencia, Administración y Créditos y Cobranzas.

IRRIPLAS S.A. ofrece estabilidad laboral a sus trabajadores en base al cumplimiento de forma eficiente en el trabajo encomendado, resaltando de esta forma los valores humanos de cada colaborador, logrando así que estos se desenvuelvan en un adecuado ambiente laboral.

4.10 Organigrama Propuesto.

Se establece el siguiente organigrama en donde se detalla los departamentos dependientes de la empresa, así como los independientes pero con vínculo en relación laboral, con la finalidad de ofrecer a la empresa una visualización sistematizada de sus divisiones departamentales. Se plantea el siguiente organigrama para su análisis y aplicación en la empresa IRRIPLAS S. A.



Elaborado por: Las Autoras.



4.11 POLÍTICA DE CONTROL DE INVENTARIOS

1 OBJETIVO

Con el fin de precautelar el control de los Inventarios de la empresa, la presente política tiene como objetivo, definir un Indicador Estándar para Pérdida de los Inventarios en la empresa.

2 ALCANCE

Para todo el personal que labora en Bodega.

3 NORMAS Y POLÍTICAS

Bodega Principal

1. La empresa realizará dos inventarios anuales como mínimo, para verificar que los saldos de los Inventarios del Sistema cuadren con el Inventario Físico. Estos Inventarios se realizarán semestralmente durante los siguientes meses: Junio y Diciembre.
2. Se realizarán Inventarios mensuales de líneas específicas de acuerdo a la

solicitud de Gerencia. En la cual se verificará que las Existencias Físicas del Inventario cuadre con los Saldos presentados en el Sistema.

Devoluciones

3. En cada Devolución de Mercadería, el personal de Bodega guiado por el Coordinador revisará la mercadería a devolver. La cual debe estar debidamente señalizada: Identificando el Local, Número de Cartón y Detalle del Contenido.
4. El personal de Facturación es el responsable de realizar la Nota de Crédito o Ajustes respectivos por la Entrada y Salida de Mercadería, en todos los casos: Inventarios Físicos, Devoluciones de Mercadería de que se vaya a dar de baja por encontrarse en mal estado o por error en el pedido o despacho. Esta mercadería será enviada a Bodega Matriz.
5. La Gerencia General es el responsable de informar al personal sobre el Cronograma de Inventarios.
6. El Indicador estándar de la empresa que se permitirá aplicar como Pérdida de Mercadería de Inventarios Generales será el 1% del Costo de Ventas de los Inventarios. Para esto se calculará proporcionalmente los tiempos y análisis de Costo de Inventarios Totales de la Empresa.

7. El indicador estándar permitido por la mercadería detectada en mal estado sin los sustentos correspondientes del deterioro de la misma de acuerdo a los parámetros válidos (despachos desde Bodega Matriz), será el 1% del Costo de Ventas.
8. Los faltantes de mercadería reportados por robos externos que no superen la unidad por código, lo asumirá la Compañía el 30% del total al costo de inventario y la diferencia, el 70% el personal de Bodega. Caso contrario será responsabilidad 100% del personal de Bodega.
9. El exceso de Pérdida encontrado en los Inventarios de Bodega, como en las devoluciones de productos en mal estado, será descontado a todo el personal de Bodega respectivamente. Aplica a los numerales 10 y 11.
10. El personal Administrativo y Gerencia General informarán a los colaboradores que se procederá con el respectivo descuento de valores encontrados como exceso de Pérdida de Inventarios.
11. Para los inventarios de Bodega matriz, la Asistente Administrativa elaborará un Acta, en el cual firmará: el Jefe de Bodega, Facturación, el Contador General y la Gerencia General, adjuntando los respectivos soportes que emite el sistema.

Este documento será la constancia del cuadro de información del Inventario Físico y los Saldos del Sistema, que se realizó. Luego será enviada a la Gerencia General.

4 DIFUSIÓN

La Gerencia General y el personal Administrativo, serán los responsables de la difusión y cumplimiento de la presente política.

La difusión de la presente política será por escrito y entrará en vigencia a partir de la fecha que la Gerencia disponga, así también como es responsabilidad de la Gerencia General la actualización y difusión de los cambios en el presente instructivo.

La Asistente Administrativa, será el responsable de la entrega de esta Política y de elaborar un Acta como constancia de entrega a todo el personal de Bodega.

5 SANCIONES

El incumplimiento del siguiente instructivo llevará como consecuencia la sanción al personal de acuerdo a los Reglamentos Internos de la empresa y ha lo descrito en el Código de Trabajo y sus anexos.

Nota Aclaratoria:

De acuerdo a nuestro Código Tributario y nuestro Marco Jurídico, la falta de conocimiento de la Ley no exime de culpa al infractor.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
La Autoras	Sr. Ernesto Lozano O. Firma_____	Ing. Kleber Calle R. Firma_____



4.11.1 PROCEDIMIENTO DE DESPACHO Y ENVIO DE MERCADERÍA

TÍTULO:	DESPACHO DE MERCADERÍA
ÁMBITO DE APLICACIÓN:	DEPARTAMENTO DE BODEGA
FECHA ELABORACIÓN: 01-DICIEMBRE-2013	ACTUALIZACIÓN: 1

1 OBJETIVO

Establecer un adecuado control en el proceso del despacho de mercadería destinado para los distribuidores y clientes en general.

2 PROCEDIMIENTO

- Departamento de Ventas remite pedidos: Cada vendedor remite vía mail o personalmente.
- Facturación ingresa al sistema informático los pedidos, generándose un secuencial. Luego de su ingreso Facturación y/o Gerencia General. (La

aprobación de esta clase de clientes es en base a las políticas de crédito establecidas).

- Bodega recibe los pedidos aprobados.
- Colaboradores de Bodega, imprimen documento, Predespacho, proceden con la recolección de la mercadería solicitada.

Alcance

- Estos clientes son despachados de acuerdo al cronograma de operaciones de Bodega centro de distribución
- Auxiliares de Bodega (Surtidores), después de culminar el proceso de recolección proceden a grabar en el sistema informático pedido.
- En el detalla observaciones, como por ejemplo: No hay existencia, por embalaje, cliente no desea; estos conceptos son utilizados cuando existe diferencias, Pedido vs. Físico
- Una vez culminado el proceso de recolección la mercadería es colocada en palets y ubicado en el pasillo principal lista para su verificación. La hoja de predespacho es colocada en un lugar visible para que el Auxiliar de Bodega

(Verificador) proceda con la comparación del Pedido vs. Físico.

- Verificador, procede a comparar en el sistema informático Pedido vs. Físico, se realiza una revisión del estado de la mercadería, (sucia, golpeada, dañada), culminada la revisión, el Verificador de existir diferencias las corrige y graba el pedido.

- Al culminar el proceso los auxiliares de bodega proceden a embalar la mercadería, detallando en cada cartón lo siguiente:
 1. Etiqueta del cliente
 2. Número de cajas: 1/5;2/5;3/5;4/5 y 5/5
 3. Número de Pedido
 4. Sellos de Seguridad

- Verificador, coloca en palets el pedido y dirige la mercadería al área de preembarque.

- Verificador, remite documentos, Predespacho a Asistente de Bodega, este a su vez es remitida a Facturación para la emisión de la Factura.

Nota

Coordinador de Bodega, remite pedido ingresado por Facturación más predespacho,

adicional agrega valor del flete, este valor será autorizado por la Gerencia General.

Facturación emite el documento de venta (Factura), y es remitida a Jefe de Créditos y Cobranzas, para su respectiva revisión y aprobación para el envío de la mercadería.

Nota

- Todos los pedidos de clientes tienen aprobación de acuerdo a las políticas de crédito establecidas.
- Los pedidos de clientes son enviados con nuestro camión o camioneta, dependiendo del tamaño del pedido.
- La mercadería es enviada de acuerdo al cronograma de operaciones de bodega, En el cual se embarca la mercadería un día antes del reparto, debido que la entrega de la mercadería es a primera hora.
- Gerente General y/o Coordinador delega a un acompañante para el recorrido, la entrega de mercadería es realizada bajo un horario de tiempo establecido.
- El chofer, se le remite las guías de remisión y factura original, en el cual al finalizar el recorrido, debe tener la respectiva firma de responsabilidad del

recibido de la mercadería.

- Cuando la mercadería es transportada por courier; en la guía de remisión del courier se adjunta en un sobre que contiene la factura original y dicho sobre es pegado en la caja número uno del pedido.

3 GLOSARIO

- **PEDIDO** – documento que se genera en el módulo de inventario, en él se detalla los ítems requeridos por los locales de Locuras.
- **RECOLECCION** – proceso de bodega, en el cual se separa la mercadería solicitada por los locales de Locuras.
- **DISTRIBUIDORES** – clientes mayoristas, poseen dos o más locales.
- **PREDESPACHO** – documento generado en el módulo de Bodega del sistema Informático.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
La Autoras	Sr. Ernesto Lozano O. Firma_____	Ing. Kleber Calle R. Firma_____

IRRIPLAS S.A.



4.11.2 PROCEDIMIENTO DE DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA

TÍTULO:	DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA
ÁMBITO DE APLICACIÓN:	VENTAS, BODEGA, FACTURACIÓN, CRÉDITO Y COBRANZAS.
FECHA ELABORACIÓN: 01-DICIEMBRE-2013	ACTUALIZACIÓN: 1

1 OBJETIVO

Para llevar un control adecuado de las devoluciones de mercadería de Cadenas y Clientes de Distribución.

2 PROCEDIMIENTO

- Vendedores, Mercaderistas o Asistentes de Ventas enviarán un mail a Asistente Administrativa, con copia a Gerencia General. En el mail se indicará el No. Del documento y el motivo de la devolución.
- Adicional enviarán por courier o llevarán personalmente los artículos con

problemas y adjuntará el documento de devolución, detallando todos los datos que en el documento indican.

- Gerencia General revisa el caso, e indicara por mail si la devolución procede al cambio del producto y se aplica nota de crédito.
- Si la devolución procede por cambio de producto, el Coordinador de Bodega enviará el producto, y remitirá vía mail el número de guía del courier.
- Si la devolución aplica para nota de crédito, Área de Facturación y/o Créditos y Cobranzas remitirá un mail indicando el número de la nota de crédito más el número de la guía del courier.
- Vendedores, Mercaderistas o Asistentes de Ventas, mediante mail confirmará recibido del producto. O nota de crédito.

3 DISPOSICIONES TRANSITORIAS

- Área de Facturación deberá archivar como documentos sustentatorios a la nota de crédito:

1. Documento de Devolución, con las firmas de responsabilidad de

Asistente Administrativa, Créditos y Cobranzas; Coordinador de Bodega.

2. Adjuntará histórico del mail, (Ultima confirmación de recibido).

- Área de Bodega deberá archivar como documentos sustentatorios al cambio de producto:

1. Copia del documento de Devolución,

2. Adjuntará histórico del mail, (Ultima confirmación de recibido)

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
La Autoras	Sr. Ernesto Lozano O. Firma_____	Ing. Kleber Calle R. Firma_____

IRRIPLAS S.A.



4.12 REGLAMENTO DE CONTROL DE BODEGA

TITULO:	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL AREA DE BODEGA
ÁMBITO DE APLICACIÓN:	TODA LA ORGANIZACIÓN.
FECHA ELABORACIÓN: 01-DICIEMBRE-2013	ACTUALIZACIÓN: 1

1 OBJETIVO

El objetivo de este reglamento es mantener un control en todos los procesos del “AREA DE BODEGA”, con el fin de precautelar el activo más representativo de la compañía que es el INVENTARIO DE MERCADERIAS.

2 DEL ALCANCE

El presente procedimiento debe ser aplicado por todos los colaboradores del departamento de bodega.

3 DE LA JORNADA DE LABORARES

La jornada de labores varía de acuerdo a las necesidades y al volumen de trabajo, la hora de salida es determinada por el Coordinador de Bodega, con autorización de la Gerencia General y el conocimiento del área de Administración.

Horas Extras.

El Coordinador de Bodega deberá llevar un registro de todas las horas extras que realice los auxiliares de bodega.

Se entiende por sobre tiempo al trabajo que dentro de las horas reglamentarias no es concluido por circunstancias ajenas a la jornada normal de trabajo.

No se considerará horas extras al trabajo que no fue concluido a tiempo por negligencia del personal. Ni las horas destinadas a Capacitación.

Aviso de Ausentismo de los Auxiliares de Bodega.

En caso que a los auxiliares de bodega se les presente algún tipo de calamidad doméstica este debe notificar directamente al Jefe de Bodega y a su vez éste deberá informar vía mail a Asistente Administrativa con copia de Gerencia General.

Gerencia General evaluará si la falta está correctamente justificada y sancionará de

acuerdo a lo que determine el Reglamento Interno de la Compañía, en caso de encontrar irregularidades.

Del Acceso a las Instalaciones de Bodega.

Todo el personal que tenga acceso a Bodega deberá someterse a tres revisiones de control.

1era. Revisión.- El Guardia junto con Coordinador de Bodega, realizará el cacheo del personal antes del ingreso a labores, esto será en la garita de control.

2da. Revisión.- El Coordinador de Bodega, realizará el cacheo del personal al momento de salida hacia vestidores o de salida de labores en el caso de los chóferes, por culminación de la jornada laboral.

3era. Revisión.- El Guardia junto con el Coordinador de Bodega, realizará el cacheo del personal final al momento de salida, esto será en la garita de control.

La 3era. Revisión se aplicará también al personal de Limpieza, Mensajería y de Facturación.

Del Aseo de los Vestidores y Baños.

El Coordinador de Bodega es el responsable de la coordinación del aseo de los

vestidores y baños del Área de Bodega.

Asistente Administrativa revisará el cumplimiento de esta disposición y se reserva la fecha de revisión de este proceso. Esto se lo realizará semanalmente y el incumpliendo será sancionado de acuerdo al Reglamento Interno de la Empresa.

4 AUTORIZACION DE INGRESO A LAS INSTALACIONES DE LA BODEGA

- Podrán tener acceso directo a las instalaciones de la bodega los siguientes funcionarios: Gerente General.
- En ausencia del Gerente General: este podrá delegar el acceso a su respectiva asistente.
- El Coordinador de Bodega deberá llevar una bitácora, en el cual se anotará el ingreso a bodega.
- Si algún colaborador presenta un motivo extraordinario en el cual requiera ingresar a las instalaciones de la bodega, este deberá solicitar autorización vía mail a Gerencia Financiera o Control Interno.

5 DE LA RESPONSABILIDAD Y CUSTODIA DE LOS ARCHIVOS DE BODEGA

El Jefe de Bodega será el responsable del manejo y de la custodia de los documentos que se manejan en Bodega.

Del mismo modo es el encargado de llevar un archivo correctamente detallado y sectorizado de acuerdo a las necesidades propias de los procesos con el fin de evitar pérdidas de información que atente con la seguridad Organizacional de la Compañía.

Para lograr este fin el Jefe de Bodega deberá llevar con control adecuado de sus documentos mediante una bitácora, en ella deberá anotar los movimientos por salida e ingresos de documentos, así mismo deberá recabar firmas de responsabilidad por estos movimientos.

Control Interno revisará el cumplimiento de esta disposición y se reserva la fecha de revisión de este proceso.

El incumplimiento a esta disposición se sujetará a las sanciones que determine el Reglamento Interno de la Compañía.

6 PROCEDIMIENTO DE DISTRIBUCION DE MERCADERIA

• DISTRIBUCION DE MERCADERIA – CAMIONES INTERNOS

1. Los camiones deberán ser cargados un día antes de la jornada de distribución de la mercadería.
2. Durante el embarque de la mercadería deberán estar presente el Chofer asignado para la distribución, Supervisor de Bodega y un delegado de Control Interno.
3. Estos deberán observar y verificar que las cajas se encuentren selladas correctamente, y que el número de cajas concuerden con lo detallado en la guía de remisión.
4. Se procederá a cerrar las puertas y se colocará un sello con la respectiva firma de Control Interno.
5. Chofer asignado se presentará al día siguiente 07:00 a.m. solicitará las llaves y los documentos pertinentes.

6. Chofer no podrá ingresar a la bodega bajo ningún concepto, para el registro de la entrada, lo realizará el Jefe de Bodega o Supervisor.

7. Garita de Control deberá revisar la cabina y realizar el respectivo cacheo al Chofer y Ayudante.

• **DISTRIBUCION DE MERCADERIA – COURIER**

Con el fin de mejorar la calidad de atención a nuestros cliente externo e interno se establece que las aprobaciones de pedidos de mercadería serán hasta las 17:00 p.m. pasada de esta hora no se podrá aprobar ningún pedido salvo con autorización de la Gerencia Financiera.

1. Los proveedores de servicio de courier tendrán una hora específica para el acceso a las instalaciones.

a. METREX 17:00 p.m.

b. SERVIENTREGA 17:30 p.m.

Estos horarios podrán ser modificados por la Gerencia Financiera.

2. Los camiones de reparto deberán ingresar uno por uno, mientras los otros camiones de ser el caso, deberán esperar en la parte externa de la compañía.

3. El Jefe de Bodega o Coordinador deberá estar presente durante el embarque de la mercadería para su revisión certificando el correcto embarque de la misma.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
La Autoras	Sr. Ernesto Lozano O. Firma _____	Ing. Kleber Calle R. Firma _____

IRRIPLAS S.A.



4.13 POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA

I. OBJETIVO

Regular los procesos para el cobro de las facturas a clientes a fin de mantener un control y seguimiento eficiente de los valores adecuados por cada uno de ellos. De esta manera se mantendrá la cartera de crédito corriente.

II. ALCANCE

El presente instructivo está dirigido a los vendedores, Contador, Jefe de crédito y cobranzas, Gerencia General.

III. NORMAS Y POLÍTICAS

Todo cliente nuevo que desee entablar relaciones comerciales con la empresa deberá llenar correctamente la HOJA DE INFORMACIÓN DE CLIENTES.

Además deberá adjuntar a este documento copia de los siguientes documentos:

1. RUC,
2. Cedula de Identidad del propietario,
3. Certificados Bancarios,
4. Declaración de IVA (tres meses atrás),
5. Contrato de Arriendo de local o Escritura de propiedad,
6. Referencias comerciales.

Esta información será verificada y analizada por el personal del departamento de crédito y cobranza, el mismo que entregará un reporte a la gerencia general.

Conjuntamente se otorgará un cupo de crédito máximo el cual no se podrá sobrepasar sin autorización de la Gerencia General. Éste análisis deberá ser realizado en un máximo de 48 horas luego de haber recibido la información completa del cliente.

El plazo de crédito de cada uno de los clientes será determinado y aprobado por la Gerencia General.

Las ventas de clientes de provincias o clientes que por algún motivo han tenido cuentas vencidas justificadas, protestos y/o problemas de pagos se les despachará la mercadería previa la recepción y confirmación de los cheques por créditos y

cobros. Éste autorizará la emisión de la factura.

El departamento de crédito y cobranza no podrá autorizar ningún despacho a cliente si este se encontrare en mora o tenga algún pago pendiente.

Es responsabilidad del departamento de crédito y cobranza mantener conciliadas las cuentas entre los clientes y contabilidad interna, para esto deberá realizar la conciliación mensual.

Toda devolución de mercadería deberá ser aprobada por la Gerencia General y comunicada al departamento de crédito y cobranza previa la constatación de defectos de fábrica o mal despacho.

Todo cliente debe girar los Cheques a nombre de IRRIPLAS S.A., los mismos que serán depositados en alguna de las cuentas pertenecientes a la empresa. No está autorizada la recepción de dinero en efectivo salvo que la Gerencia General lo autorice.

En el caso de que algún cliente dejare de comprar por un lapso superior a 6 meses deberá actualizar la información crediticia para ser evaluado nuevamente.

Si un cliente no reuniera todos los requisitos exigidos para obtener un crédito se

podrá vender únicamente de contado.

Es responsabilidad del Jefe o encargado del departamento de crédito difundir la política de crédito y cobranzas a los clientes.

Los cheques a la fecha recibidos por los vendedores deben ser depositados inmediatamente a la cuenta de IRRIPLAS S.A., por ningún concepto podrán ser retenidos. Además, deberán dejar constancia de los valores recibidos.

IV. PROCEDIMIENTOS

Crédito.

Una vez que se haya determinado un posible nuevo cliente será visitado por un representante de ventas para ratificar el mutuo interés de compra. El ejecutivo entregará una solicitud de crédito la cual deberá retirar conjuntamente con copias de los documentos requeridos por crédito y cobranzas.

El departamento de crédito y cobranza recibirá la información del posible nuevo cliente y procederá a evaluar la capacidad financiera, referencias comerciales y referencias en el sistema financiero mediante consulta en el Buró de crédito. Este análisis no tomará más de 48 horas.

Se emitirá un informe el cuál será aprobado conjuntamente por la Gerencia General y el responsable del departamento de crédito y cobranza. En esta reunión se establecerá el cupo y el plazo del crédito.

Una vez que el cliente, el cupo y el plazo del crédito del cliente sean aprobados, se comunicará al departamento de ventas para que proceda con la toma del pedido. Éste a su vez comunicará al cliente cuáles son los parámetros en los que se mantendrá la relación comercial.

Cobranza.

1 Clientes de provincias.

Los pedidos que los clientes realicen serán facturados, valores que deberán ser comunicados a dichos clientes para que envíen los cheques de soporte de acuerdo a las condiciones de crédito que cada uno mantenga con la empresa.

El Jefe de Crédito y cobranza procederá a autorizar el despacho de la mercadería, previo conocimiento de la Gerencia General.

Una vez recibida la mercadería por el cliente, éste deberá enviar los cheques posfechados que soporten los valores facturados dentro de los siguientes 5 días laborables.

En el caso de que el valor de la factura sea depositado en la cuenta corriente, debe ser comprobado el depósito previo el despacho de la mercadería.

Los cheques posfechados de los clientes deberán ser entregados a la Gerencia General para la custodia de los mismos, previo el registro en el sistema.

El Jefe de crédito y cobranza deberá solicitar a la Gerencia General los cheques posfechados de los clientes el día de su vencimiento para realizar los asientos contables necesarios y enviarlos a depositar.

En el caso de que algún cheque sea protestado, se contactará al cliente para recaudar los valores a la brevedad posible.

Si no es factible recaudar los valores del cheque protestado, en un máximo de 15 días, se reportará a la Gerencia General.

2 Clientes considerados distribuidores / ferreterías.

Los despachos para este tipo de clientes serán inmediatos.

Una vez despachada la mercadería es responsabilidad de los vendedores retirar los cheques posfechados dentro de los siguientes 5 días laborables contando desde la fecha de entrega de mercadería. De esta manera el plazo de pago iniciará en ese

momento.

Crédito y cobranzas deberá mantener una constante comunicación con los vendedores para que realicen el retiro de los cheques posfechados a los clientes y los entreguen en las oficinas.

Una vez recibidos los cheques posfechados de los clientes deberán ser entregados a la Gerencia General para la custodia de los mismos, previo el registro en el sistema.

El Jefe de crédito y cobranza deberá solicitar a la Gerencia General los cheques posfechados de los clientes el día de su vencimiento para realizar los asientos contables necesarios y enviarlos a depositar por el personal de la empresa.

V. DIFUSIÓN

La Gerencia General será la responsable de la aprobación y difusión del presente reglamento a todo el personal descrito en el alcance.

La difusión del presente será por escrito y entrará en vigencia desde el día de aprobación de la Gerencia General.

Es responsabilidad del departamento de crédito y cobranza revisar, actualizar y

difundir esta política con los nuevos cambios que se puedan originar.

VI. SANCIONES

El incumplimiento del presente instructivo será considerado como una falta leve, para lo cual el Gerente General procederá a sancionar mediante un memo a la carpeta personal del empleado con copia a la Gerencia General.

En el caso de que por incumplimiento de esta política la empresa tenga pérdida cuantificable, ésta será asumida por el empleado que incurrió en la falta.

Si algún funcionario de la empresa incumple con la política en reiteradas ocasiones pese a que se le ha notificado de la existencia de la misma, la gerencia general se reserva el derecho de imponer la sanción que creyere conveniente.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
La Autoras	Sr. Ernesto Lozano O. Firma _____	Ing. Kleber Calle R. Firma _____

4.14 Análisis de Costo-Beneficio.

4.14.1 Cuadro de Costo.

Descripción	Cantidad	Costo por Unidad	Costo Total
Impresión de las Políticas de Inventarios.	4	\$20.00	\$80.00
Impresión de los Procedimientos de Despacho y Envío de Mercadería.	4	\$20.00	\$80.00
Impresión de Procedimiento para la Devolución de mercadería	5	\$12.00	\$60.00
Impresión del Reglamento para el control de bodega	2	\$24.00	\$48.00
Impresión de Políticas de crédito y Cobranza	6	\$24.00	\$144.00
Refrigerio durante Charla Informativa sobre las políticas y procedimientos.	1	\$15.00	\$15.00
TOTAL EN COSTOS			\$427.00

4.14.2 Análisis de Beneficios.

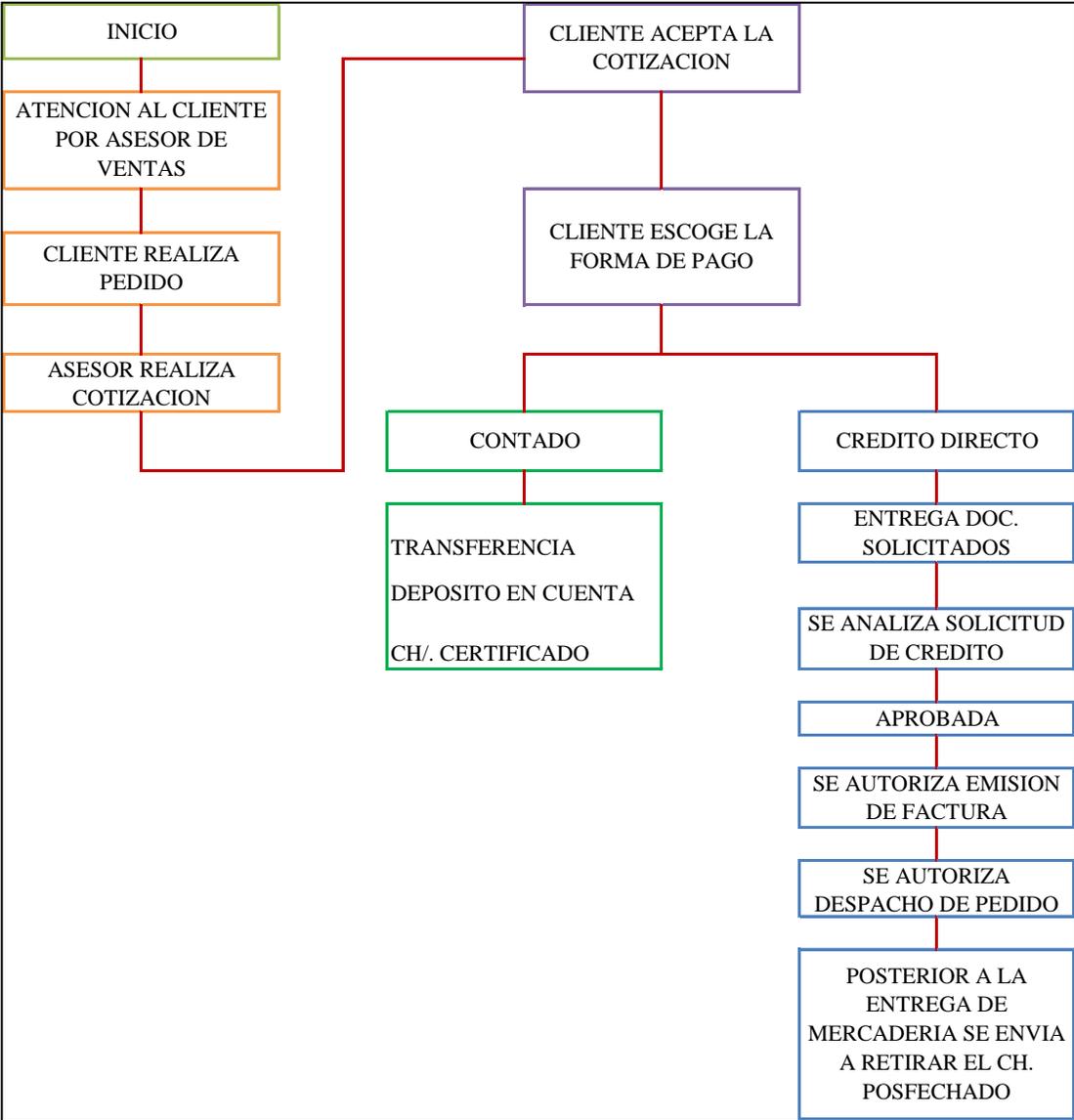
Al implementar políticas de créditos y cobranzas se obtendría beneficios, tales como:

- Efectivizar las ventas a través de la aplicación de políticas claras, consiguiendo de esta forma mantener lazos comerciales con los clientes y hacer que estos perduren en el tiempo.
- Proporcionar una optimización en la recuperación de cartera.
- Direccionar las posibles decisiones a tomar frente diferentes escenarios que pueden presentarse dentro del cobro de la cartera.

En cuanto a las políticas y procedimientos direccionados al control de inventario, se obtendría beneficios, como:

- Obtener un mejor control sobre mercaderías de mayor rotación y de menor rotación, procurando que el inventario de menor rotación tenga salida o no se genere más adelante problemas
- Incrementar la eficiencia dentro del departamento de inventarios, buscando la interacción idónea con el departamento de ventas.
- A través a la aplicación de procedimientos para el control de inventarios, se podrá determinar el faltante de inventario o materiales en mal estado maximizando de esta forma el rendimiento y reduciendo los posibles gastos.

4.15 Flujos de procedimiento de Ventas



Elaborado por: Las Autoras.

CONCLUSIÓN

EL proyecto realizado ha contribuido de forma significativa para que en la empresa IRRIPLAS S.A., se lleve una coordinación adecuada en los departamentos mencionados a lo largo de todo el desarrollo del proyecto de investigación, considerando todo el arduo proceso que debe llevarse a cabo para la obtención de resultados exitosos sobre la aplicación de políticas dentro del departamento de Créditos y Cobranzas, así como también dentro del área de bodega.

Conforme se realizó el avance del presente proyecto se pudo constatar que dentro de la empresa se lleva una adecuada realización de las responsabilidades a cargo de cada colaborador, pero estas pueden verse alteradas ya que existen tareas en las cuales se requiere que la coordinación sea efectuada con un tiempo prudencial de anticipación.

Por consiguiente se determina que el diseño de políticas y procedimientos propuestos para la empresa IRRIPLAS S.A., brindará básicamente beneficios llevados por un control efectivo de los inventarios y la administración adecuada de las cuentas por cobrar, consiguiendo de esta forma que todo el trabajo se vea reflejado en la satisfacción del cliente.

RECOMENDACIONES

- Implementar nuevas políticas de créditos y cobranza para minimizar pérdidas y maximizar beneficios en general, recomendando la implementación de las políticas y procedimientos diseñados como propuesta en este proyecto de investigación, para la optimización en tiempo de las actividades realizadas dentro de la empresa.
- Promover la capacitación del personal para que ellos puedan representar a la empresa frente a los clientes demostrando una imagen institucional, y ofreciendo una mejor atención al cliente y desempeño óptimo de sus actividades.
- Se recomienda revisar secuencialmente los procedimientos establecidos para asegurar su correcta aplicación dentro de los departamentos de créditos y cobranzas así como en el departamento de bodega, y sobre todo analizar si se requiere de alguna modificación que ayude al progreso de los departamentos mencionados.
- Mantener periódicamente actualizado el sistema de inventarios, para poder establecer las comparaciones de existencias arrojadas por el sistema y los materiales que se encuentra de forma física.

BIBLIOGRAFÍA

Hernández Sampieri Robert; Fernández Collado Carlos; Baptista Lucio María del Pilar.,(2010), "*Metodología de la Investigación*", (5ta Edición), McGraw-Hill, México DF.

Van Horne James C.; Wachowz John M., (2002), "*Fundamentos de administración financiera*", (11ava Edición), Pag.253, México: Pearson Educación

Munch Lourdes,(2010), "*Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*", (1era Edición), México: Pearson Educación.

Gitman Lawrence; Castro Gutiérrez Orlando, (2010), "*Administración financiera*", (11° edición), México: Pearson Educación.

Heizer Jay; Render Barry, (2009), "*Principios de administración de operaciones*", (7ma. Edición), México: Pearson Educación.

Sitios Webs:

Gil Arianny V., "Inventario", 2009, pp.19, <http://site.ebrary.com/id/10316216?ppg=19>

<http://www.slideshare.net/JoanDamian/gestin-de-inventario>

cobranzaefectiva.blogspot.com/

[recursos-materiales-financieros 1.blogspot/](http://recursos-materiales-financieros1.blogspot/)

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>.

<http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

ANEXOS

Anexo N° 1



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INGENIERIA COMERCIAL**

La presente entrevista es con la finalidad de recabar información que será utilizada única y exclusivamente para la realización y avance del proyecto de investigación sobre las políticas de créditos y cobranza y control de inventarios de la empresa IRRIPLAS S.A.

Nombre: _____ Fecha: _____

Género: _____ Edad: _____ Tiempo Laboral: _____

Área o Departamento: _____ Cargo: _____

Cuestionario:

1. ¿Conoce usted cuál es la misión y visión de la empresa de la que forma parte?
2. ¿Qué áreas existen actualmente en la empresa IRRIPLAS S.A.?
3. ¿Conoce usted si se realiza un cronograma de actividades a cumplir en un corto y largo plazo?
4. Conoce usted si actualmente en la empresa existe algún tipo de sistema para el control de inventarios?

Amplíe su respuesta:

5. ¿Cómo se lleva actualmente el control de inventarios?

Manual _____

Automatizado _____

Ninguno _____

6. ¿Con qué frecuencia se realiza la toma de inventario física?

Anual _____

Semestral _____

Trimestral _____

Bimestral _____

Desconozco _____

7. ¿Cómo califica usted la gestión del control de inventario en la empresa?

Excelente _____

Muy buena _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

8. ¿Cada qué tiempo hace la empresa IRRIPLAS S.A. la adquisición de nueva mercadería?

9. ¿Qué opina usted sobre la importancia de llevar un cronograma establecido para la adquisición de nuevas mercaderías?

10. ¿La empresa cuenta con un manual de políticas de créditos y cobranzas?
11. ¿En qué porcentaje del total de sus ventas estima usted que son realizadas a crédito?
12. ¿Qué proceso lleva la empresa IRRIPLAS S.A. para la otorgación de un crédito?
13. ¿Cuál es el límite de cupo que le da a sus clientes y como es regulado este monto?
14. ¿Actualmente cómo se gestiona la recuperación de la cartera vencida?
15. ¿Sabe usted si la empresa lleva algún registro del comportamiento de pago de sus clientes?
16. ¿De acuerdo a las ventas mensuales realizadas en qué porcentaje estima usted el cumplimiento de la cobranza dentro del plazo establecido? }

Anexo N° 2

Observación Realizada

TEMA	DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBRANZAS		
FECHA	Septiembre 20 del 2013		
OBSERVADOR:	Srta. Fernanda Calle		
GUIA PARA EL ANÁLISIS			
INDICADORES	SI	NO	A VECES
Existen políticas que regulen los créditos y cobranzas		X	
Existe una comunicación idónea entre ventas y departamento de crédito	X		
Existen pasos definidos para la otorgación de créditos			X
El personal conoce cuáles son sus funciones en el departamento de crédito y cobranzas	X		
Se realiza una apropiada verificación de datos		X	
Cuenta con manual de procedimiento para la recuperación de la cartera vencida		X	
El área de cobranza maneja información actualizada de la cartera vencida	X		
Está bien definido los procedimientos de cobranzas	X		
La recuperación de la cartera vencida se lleva a plenitud			X
La empresa cuenta con un departamento especializado en cobranzas		X	

Anexo N° 3

Observación Realizada

TEMA	DEPARTAMENTO DE BODEGA		
FECHA	Septiembre 20 del 2013		
OBSERVADOR:	Srta. Fernanda Calle		
GUIA PARA EL ANÁLISIS			
INDICADORES	SI	NO	A VECES
Se observa la misión y la visión en un lugar visible de la empresa.		X	
Existe una comunicación idónea entre ventas y bodega			X
Se dispone de sistema de control de inventarios	X		
El personal conoce cuáles son sus funciones en el área de bodega	X		
La empresa cuenta con áreas específicas para el almacenamiento de mercadería			X
Cuenta con procedimientos a seguir para el despacho de la mercadería		X	
Existen equipos que faciliten el despacho de las mercaderías	X		
Existe normas para la toma física de inventario	X		
El personal conoce del material que se distribuye			X

Anexo N° 4

1. ¿Conoce usted cuál es la misión y visión de la empresa de la que forma parte?

GRÁFICO N°1



Fuente: IRRIPLAS S.A.

Elaborado por: Las Autoras.

2. ¿Qué áreas existen actualmente en la empresa IRRIPLAS S.A.?

GRÁFICO N2

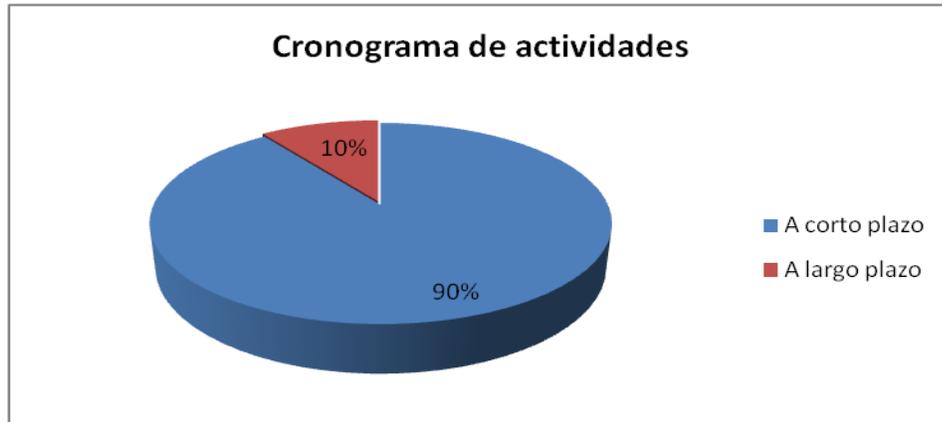


Fuente: IRRIPLAS S.A.

Elaborado por: Las Autoras.

3. ¿Conoce usted si se realiza un cronograma de actividades a cumplir en un corto y largo plazo?

GRÁFICO N°3



Fuente: IRRIPLAS S.A.

Elaborado por: Las Autoras.

4. ¿Actualmente en la empresa existe algún tipo de sistema para el control de inventarios?

GRÁFICO N°4

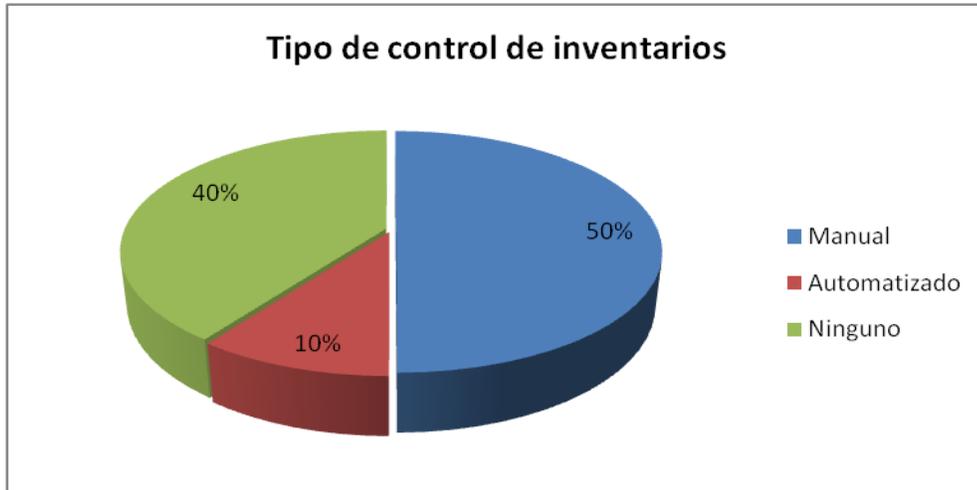


Fuente: IRRIPLAS S.A.

Elaborado por: Las Autoras.

5. ¿Cómo se lleva actualmente el control de inventarios?

GRÁFICO N°5



Fuente: IRRIPLAS S.A.

Elaborado por: Las Autoras.

6. ¿Con qué frecuencia se realiza la toma de inventario física?

GRÁFICO N°6

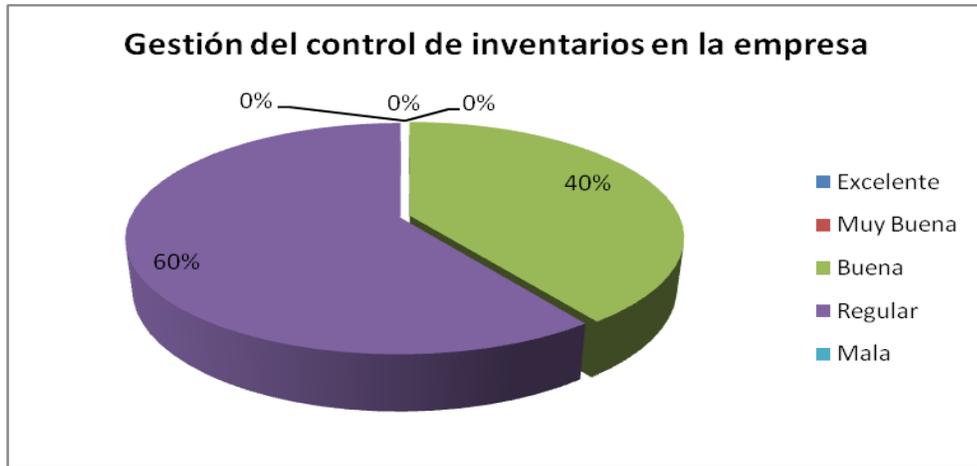


Fuente: IRRIPLAS S.A.

Elaborado por: Las Autoras.

7. ¿Cómo califica usted la gestión del control de inventario en la empresa?

GRÁFICO N°7

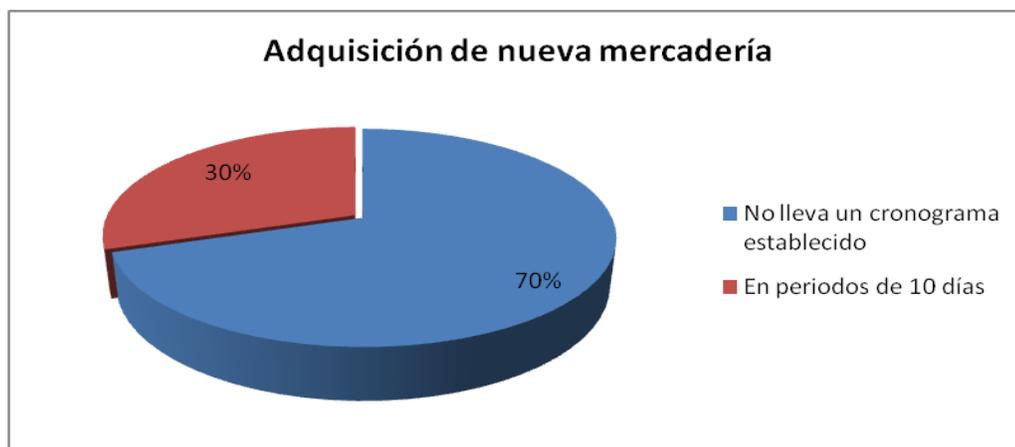


Fuente: IRRIPLAS S.A.

Elaborado por: Las Autoras.

8. ¿Cada qué tiempo hace la empresa IRRIPLAS S.A. la adquisición de nueva mercadería?

GRÁFICO N°8

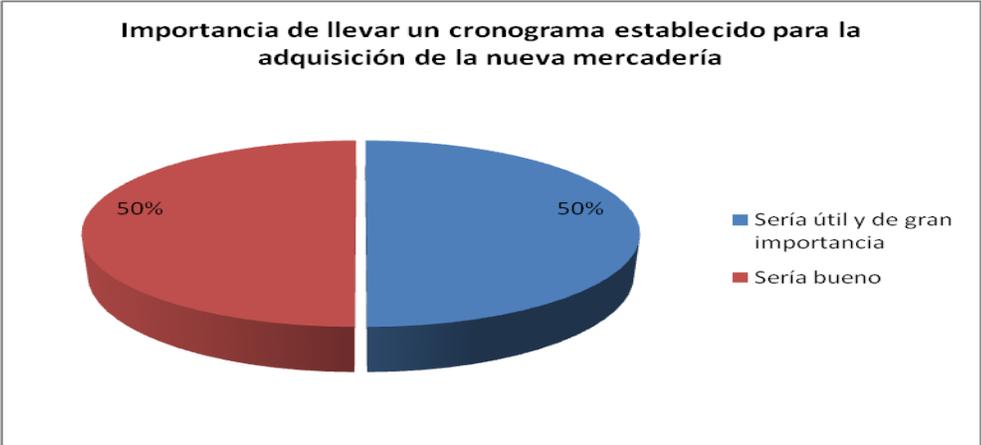


Fuente: IRRIPLAS S.A.

Elaborado por: Las Autoras.

9. ¿Qué opina usted sobre la importancia de llevar un cronograma establecido para la adquisición de la nueva mercadería?

GRÁFICO N°9

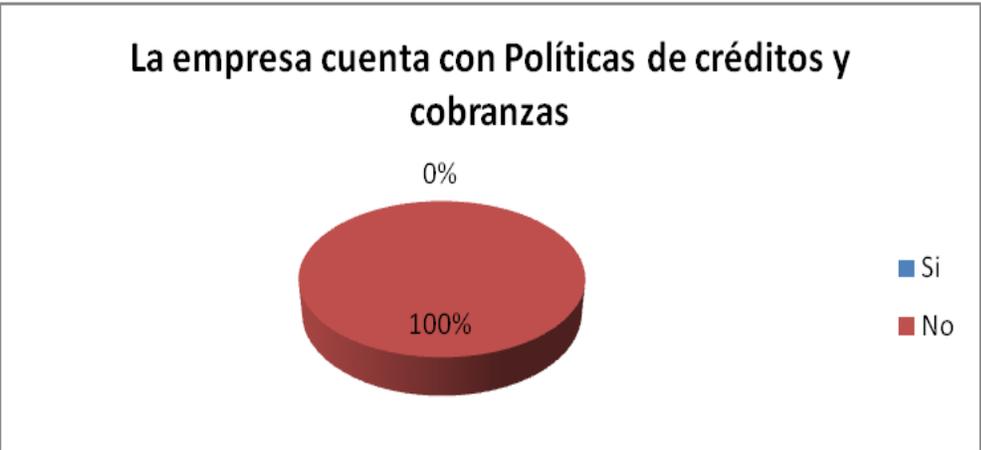


Fuente: IRRIPLAS S.A.

Elaborado por: Las Autoras.

10. ¿La empresa cuenta con políticas de créditos y cobranzas?

GRÁFICO N°10

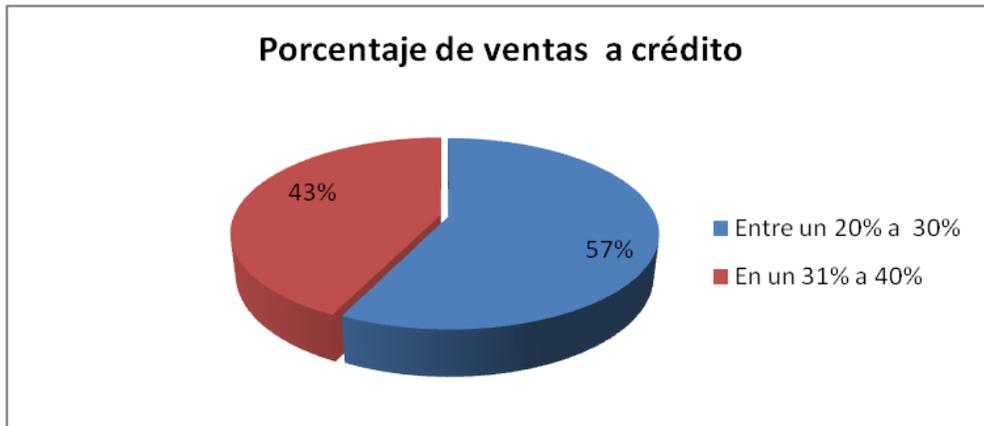


Fuente: IRRIPLAS S.A.

Elaborado por: Las Autoras.

11. ¿En qué porcentaje del total de sus ventas estima usted que son realizadas a crédito?

GRÁFICO N°11

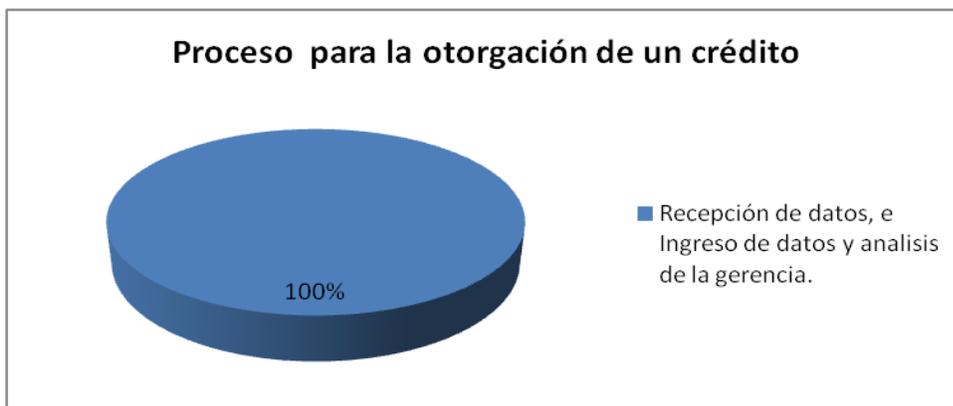


Fuente: IRRIPLAS S.A.

Elaborado por: Las Autoras.

12. ¿Qué proceso lleva la empresa IRRIPLAS S.A. para la otorgación de un crédito?

GRÁFICO N°12

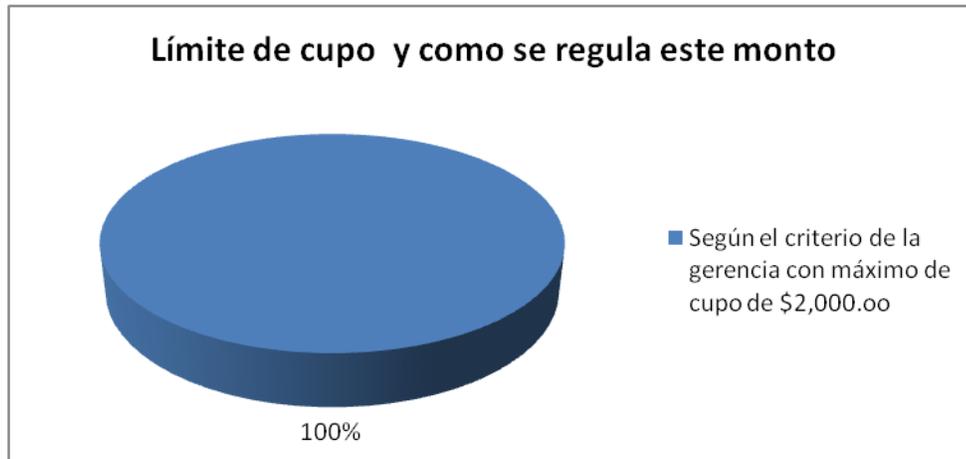


Fuente: IRRIPLAS S.A.

Elaborado por: Las Autoras.

13. ¿Cuál es el límite de cupo que le da a sus clientes y como es regulado este monto?

GRÁFICO N°13

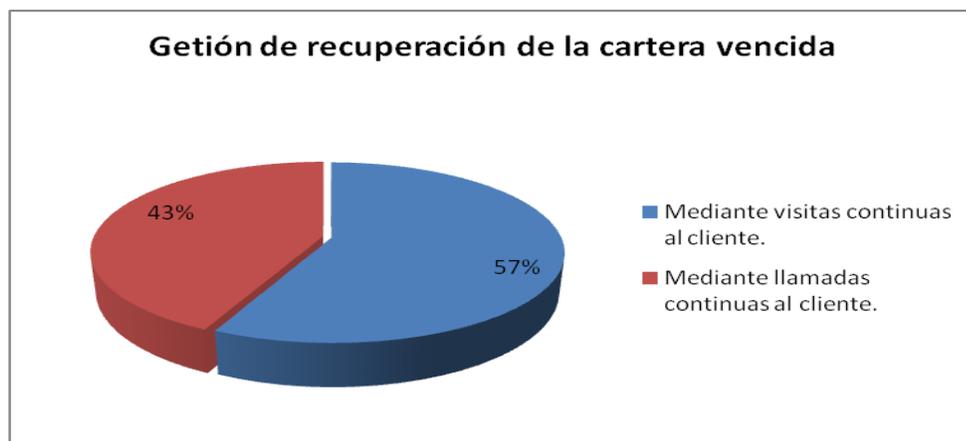


Fuente: IRRIPLAS S.A.

Elaborado por: Las Autoras.

14. ¿Actualmente cómo se gestiona la recuperación de la cartera vencida?

GRÁFICO N°14



Fuente: IRRIPLAS S.A.

Elaborado por: Las Autoras.

15. ¿Sabe usted si la empresa lleva algún registro del comportamiento de pago de sus clientes?

GRÁFICO N°15

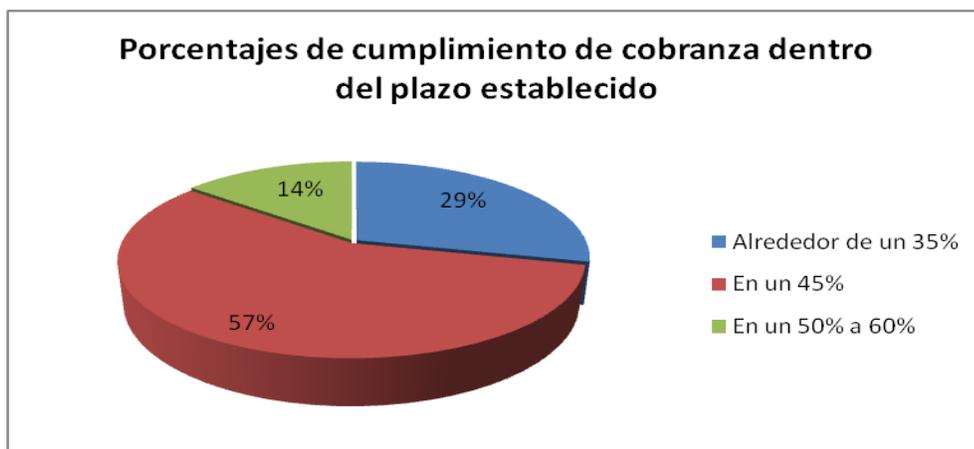


Fuente: IRRIPLAS S.A.

Elaborado por: Las Autoras.

16. ¿De acuerdo a las ventas mensuales realizadas en que porcentajes estima usted el cumplimiento de la cobranzas dentro del plazo establecido?

GRÁFICO N°16



Fuente: IRRIPLAS S.A.

Elaborado por: Las Autoras.

Anexo N° 5

Factura Comercial de la Empresa IRRIPLAS S.A

	FACTURA COMERCIAL No.001-001-00 0005700 Aut. SRI. 1113758977 FECHA AUT. 24/10/2013
<p>Dirección: Coop. Unidos Venceremos Solar 45 * Km. 1 ½ VIA DURAN TAMBO (AV. NICOLÁS LAPENTTI No. 523) Teléfono: 042155830 Telefax: 042155906 Celular: 0991333069 * E-mail: info@irriplas.com / ventas@irriplas.com www.irriplas.com * Duran - Ecuador RUC. 0992597860001</p>	
	
<p>"Obligado a llevar Contabilidad" Mario Rodrigo Cajas Espinoza • R.U.C. 0909010506001 AUT. 7311 • CEL: 0986432161 30 Block 50x3 del 0005501 - 0007000 Fecha de Caducidad: 24/10/2014</p> <p>Original Blanco: CLIENTE • Copia Verde: EMISOR Copia Celeste: SIN VALOR PARA EFECTO TRIBUTARIO</p>	

IMAGEN N°1

Gerente General de la Empresa.



IMAGEN N°3

Entrevista realizada al Gerente General.

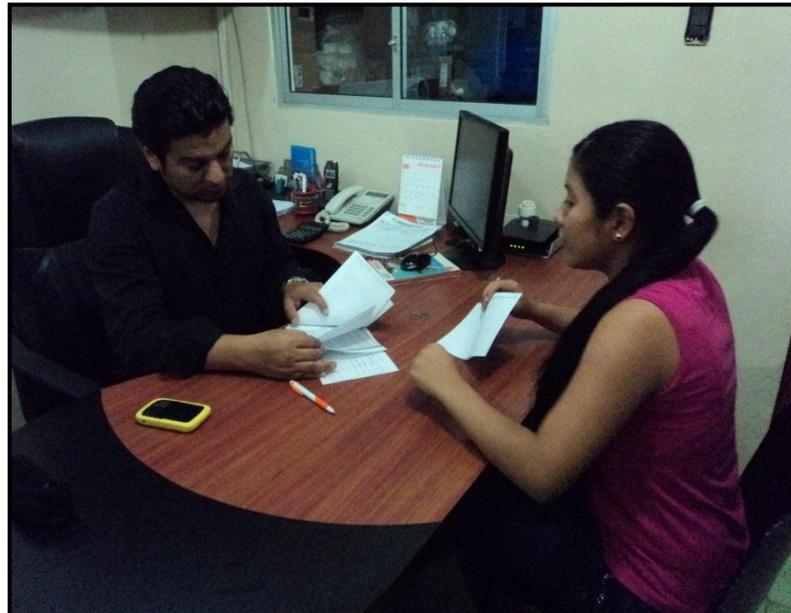


IMAGEN N°4

Personal de bodega de IRRIPLAS S.A



IMAGEN N°5

Bodega de la Empresa IRRIPLAS S.A



IMAGEN N°6



IMAGEN N°7

Anexo N°6.
Carta de Validación de la propuesta.



Durán, 13 de Diciembre de 2013.

Señores

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Facultad de Ciencias Administrativas.

Ciudad.-

Yo, **Ing. Kleber Calle Romero**, con cedula de identidad No. **0918086760**, en calidad de Gerente General de la empresa **IRRIPLAS S.A.**, después de realizar la verificación debida de lo tratado en el proyecto de investigación enfocado sobre la empresa a la cual lidero, dejo constancia de lo siguiente:

Que, la propuesta denominada "Diseño de políticas de Créditos y Cobranzas y Gestión efectiva del Inventario que permitan mejorar el nivel de ventas en la empresa IRRIPLAS S.A.", presentada por las Srta. Yolanda Calle y la Srta. Angélica Valle, bajo mi revisión queda autorizada su respectiva validación.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente:

Ing. Kleber Calle Romero.

Gerente General

IRRIPLAS S.A.