PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

CASO: EMPRESA XYZ S.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

MARIO FERNANDO HEREDIA CAÑIZARES

DIRECTOR: ING. MARINA GENOVEVA ZAMORA MORETA M.B.A.

QUITO, ABRIL 2014

DIRECTOR E INFORMANTES

Profesor Director: Ing. Genoveva Zamora M.B.A.

Profesor Informante 1: Ing. Paúl Idrobo

Profesor Informante 2: Econ. Hernán Peña

DEDICATORIA

El desarrollo del presente documento, está dedicado a Tulia Narcisa Cañizares Rivero y a Mario Guillermo Heredia Monsalve, mis padres, que gracias a su apoyo pude empezar y culminar mis estudios.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser la inspiración y seguridad que guía mi vida; a mis Padres, por sus enseñanzas impartidas en el hogar y su ejemplo de apoyo a sus hijos para que logren superarse; a la Ingeniera Genoveva Zamora, por su valiosa guía y experiencia, a quién siempre agradeceré, no solo en calidad de alumno sino también de Amigo; y agradezco de manera especial a mi hija Ana Paula Heredia Cañizares, por ser la energía que motiva mis ganas de crecer.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN, 1

CAPITULO 1. MERCADO DE TEXTOS PARA LA ENSEÑANZA DEL IDIOMA INGLÉS EN ECUADOR, 1

1.1. COMPAÑÍAS PARTICIPANTES MÁS REPRESENTATIVAS EN EL MERCADO, 122

1.2. SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN, 200

1.3. PRINCIPALES DEMANDANTES, 211

1.4 PERSPECTIVAS DEL MERCADO DE TEXTOS PARA LA ENSEÑANZA DEL IDIOMA INGLÉS EN ECUADOR, 233

CAPITULO 2. SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA XYZ S.A., 35

2.1. SISTEMA DE VENTA A CRÉDITO, 29

2.2. CLIENTES, 32

2.3. POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA, 34

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 39

2.5. RECURSOS HUMANOS, 40

2.6. CARTERA DE CLIENTES Y CATEGORIZACIÓN, 43

2.6.1. Mejores pagadores, 45

2.6.2. Peores pagadores, 45

2.6.3. Respuesta rápida, 46

2.6.4. Respuestas demoradas, 46

2.6.5. Agilidad al realizar los pedidos, 47

2.7. VIGENCIA DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA, 47

2.8. CARTERA VENCIDA, 49

CAPITULO 3. GESTIÓN DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA, 54

3.1. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS, 56
3.1.1. Codificación y catálogo de procesos, 57
3.1.1.1. Codificación Procesos Misionales, 57
3.1.1.2. Catálogo de procesos, 58
3.1.2. Mapa de procesos, 59
3.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 65
3.2.1. Flujograma analítico, 65
3.3. ANÁLISIS DE PROCESOS, 69
3.3.1. Matriz de impacto para priorización (Pareto), 70
3.3.2. Técnica del interrogatorio, análisis general de la operación, 74

CAPITULO 4. GESTIÓN DE PROCESOS DE VENTAS A CRÉDITO Y COBRANZA, 78

4.1. MEJORAMIENTO DEL SUBPROCESO VENTAS FACTURADAS CON PLAZO DE CRÉDITO, 79
4.1.1. Propuesta de mejora del subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito, 82
4.1.2. Indicadores del subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito, 84
4.2. MEJORAMIENTO DEL SUBPROCESO VENTAS A CONSIGNACIÓN, 89
4.2.1. Propuesta de mejora del subproceso Ventas a consignación, 92
4.2.2. Indicadores del subproceso Ventas a consignación, 94
4.3. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO, 98
4.3.1. Costo de la inversión para la implantación de mejoras, 100
4.3.2. Beneficio de la implantación de mejoras, 102
4.3.3. Análisis Costo-Beneficio de las mejoras propuestas, 103

CAPITULO 5. HERRAMIENTAS Y DOCUMENTACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA, 106

5.1. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO JEFE DE CARTERA, 111
5.2. PLANIFICACIÓN ANUAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA, 116
5.4. REGLAMENTO INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA, 117

CAPITULO 6. PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA, 119

CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 123

BIOGRAFÍA, 129

ANEXOS, 140

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1. Productos de distribución de CUP, 6
Cuadro No. 2. Productos de distribución de OUP, 7
Cuadro No. 3. Productos de distribución de PEA, 9
Cuadro No. 4. Detalle anual de las importaciones por editorial en los años 2012 y 2013, 10
Cuadro No. 5. Detalle de unidades importadas por empresa en los años 2012 y 2013, 14
Cuadro No. 6. Valores importados por empresa, 16
Cuadro No. 7. Compras por Editorial, empresa XYZ S.A., 18
Cuadro No. 8. Compras por Editorial, Librería Studium, 18
Cuadro No. 9. Compras por Editorial, Papelería y Librería Guayaquil, 19
Cuadro No. 10. Clientes importantes en el mercado de textos para la enseñanza del idioma inglés en Ecuador, 22
Cuadro No. 11. Productos de CUP importados en el año 2014, 27
Cuadro No. 12. Productos de OUP importados en el año 2104, 28
Cuadro No. 13. Productos de PEA importados en el año 2104, 28
Cuadro No. 14. Principales clientes de la empresa XYZ S.A., por ciudad, 33
Cuadro No. 15. Frecuencia de las comunicaciones, 38
Cuadro No. 16. Cantidad y sexo de los empleados, 42
Cuadro No. 17. Descripción de los empleados de la oficina matriz, 42
Cuadro No. 18. Ventas por ciudad desde el año 2011 al 2013, 51
Cuadro No. 19. Ventas por ciudad desde el año 2011 al 2013, 52
Cuadro No. 20. Simbología de la codificación de procesos, 58
Cuadro No. 21. Codificación de procesos, 58
Cuadro No. 22. Descripción del subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito, 63
Cuadro No. 23. Descripción del subproceso Ventas a consignación, 64
Cuadro No. 24. Matriz de impacto para priorización proceso Ventas a Crédito, 71

Cuadro No. 25. Técnica del interrogatorio, análisis general subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito, 75
Cuadro No. 26. Técnica del interrogatorio, análisis general subproceso Ventas a consignación, 76
Cuadro No. 27. Técnica del interrogatorio, actividades con observaciones Ventas facturadas con plazo de crédito, 80
Cuadro No. 28. Técnica del interrogatorio, propuesta mejora Ventas facturadas con plazo de crédito, 83
Cuadro No. 29. Indicador del porcentaje de devolución Ventas facturadas con plazo de crédito, 86
Cuadro No. 30. Indicador de la satisfacción del cliente Ventas facturadas con plazo de crédito, 87
Cuadro No. 31. Indicador del cumplimiento del plazo de crédito Ventas facturadas con plazo de crédito, 88
Cuadro No. 32. Técnica del interrogatorio, actividades con observaciones Ventas a consignación, 90
Cuadro No. 33. Técnica del interrogatorio, propuesta mejora Ventas a consignación, 93
Cuadro No. 34. Indicador del porcentaje de devolución en las Ventas a consignación, 95
Cuadro No. 35. Indicador de la satisfacción del cliente Ventas a consignación, 96
Cuadro No. 36. Indicador del cumplimiento del plazo de facturación Ventas a consignación, 97
Cuadro No. 37. Inversión necesaria para implantar las mejoras propuestas, 101
Cuadro No. 38. Economía en el Proceso Ventas a Crédito, 102
Cuadro No. 39. Cuadro comparativo Costos-Beneficios mejoras propuestas, 108
Cuadro No. 40. Inventario de Procesos de la empresa XYZ S.A., 112
Cuadro No. 41. Descripción y perfil del Jefe de Cartera, 120

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Porcentaje de participación en porcentaje valor FOB de cada Editorial, 11
Gráfico No. 2. Comparación unidades importadas por distribuidor en los años 2012 y 2013, 15
Gráfico No. 3. Comparativo de valores importados, 17
Gráfico No. 4. Estructura Organizacional empresa XYZ S.A., 40
Gráfico No. 5. Variación en valores de la cartera vencida desde el año 2011 al 2013, 52
Gráfico No. 6. Mapa de Procesos empresa XYZ S.A., 61
Gráfico No. 7. Flujograma analítico del subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito, 68
Gráfico No. 8. Flujograma analítico del subproceso Ventas a consignación, 67
Gráfico No. 9. Pareto de la Matriz de impacto para priorización proceso Ventas a Crédito, 73

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa XYZ S.A., dedicada a la comercialización de libros para la enseñanza del idioma inglés, los cuales son importados y distribuidos directamente por la empresa. Con la presente disertación se espera organizar y optimizar dicho departamento para obtener mejores resultados y disminuir la cartera vencida.

En el Capítulo 1, se abordan datos relevantes sobre el mercado de textos para la enseñanza del idioma inglés en Ecuador y se detalla información como: Cuáles son las empresas más representativas y sus sistemas de comercialización, cuáles son los principales demandantes y las perspectivas del mercado.

Posteriormente en el Capítulo 2, se describe el sistema de comercialización que administra la empresa XYZ S.A., es decir su sistema de venta, clientes, políticas de crédito y cobranza, estructura organizacional, capital humano y cartera de clientes; con toda esta información se tiene un amplio conocimiento de la empresa en estudio.

En el Capítulo 3 se analiza la gestión de procesos del Departamento de Crédito y Cobranza, es decir se identifican y codifican los procesos, se muestra el mapa de procesos de la empresa y se realiza el levantamiento de procesos del departamento. Se realiza una matriz de impacto

para identificar los procesos claves y la técnica de interrogatorio para identificar las actividades de cada subproceso y las propuestas de optimación.

En el Capítulo 4 se aborda la gestión de Procesos de Ventas a Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., además de estandarizar los subprocesos existentes mediante la propuesta de mejoramiento, junto a sus respectivos indicadores que permitirán medir y evaluar los resultados. También se realiza el Análisis Costo-Beneficio de la implementación de la mejora.

Los Capítulos 5 y 6 están conformados por las herramientas y su documentación del sistema de gestión de procesos con la elaboración del Manual de Procedimientos proceso Ventas a Crédito, Descripción y perfil del puesto Jefe de Cartera, Diagrama de Gantt y las Políticas mejoradas de crédito y cobranza; todas estas herramientas basadas en el Inventario de Procesos de la empresa.

El Capítulo 7 está conformado por las conclusiones y recomendaciones que se dedujeron del estudio realizado para la empresa.

Después de realizada la investigación se concluye que es viable y recomendable la implementación de la Propuesta de gestión por procesos para el mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., pues organizará el

departamento, crea indicadores que permitirá controlarlo y evaluarlo y mediante la optimización de los subprocesos dentro de las Ventas a Crédito, reducirá la cartera vencida.

INTRODUCCIÓN

El idioma inglés es fundamental para alcanzar el logro de los objetivos profesionales y respalda de manera efectiva para abrir nuevas oportunidades a nivel laboral, por lo que alrededor de todo el mundo existen muchas personas que lo estudian. La empresa XYZ S.A. aprovecha esta necesidad suscitada en todo el mundo y específicamente en Ecuador para consolidar su negocio, obteniendo rentabilidad con la venta de textos para la enseñanza del idioma inglés en el país y brindando a los estudiantes ecuatorianos las herramientas necesarias y fundamentales para el estudio y aprendizaje de este idioma; pero por la complejidad del mercado donde se desarrolla la empresa y en especial por la cultura de los consumidores, es imperativo que la empresa se encuentre organizada y, tomando en cuenta que la morosidad en esta línea de negocio es elevada y que la incorrecta organización del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa impide que se siga una estructura base para actuar y a la vez aumenta la cartera vencida, nace la necesidad de una Propuesta de gestión por procesos para el mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza.

La presente disertación propone la práctica de un modelo de gestión para conseguir la seguridad financiera de toda la compañía, que las cuentas por cobrar se recuperen en los tiempos acordados y que el seguimiento de los créditos otorgados no generen molestias a los clientes, tomando en cuenta que actúa en el proceso Ventas a Crédito y los subprocesos Ventas facturadas con plazo de crédito y Ventas a consignación.

CAPITULO 1. MERCADO DE TEXTOS PARA LA ENSEÑANZA DEL IDIOMA INGLÉS EN ECUADOR

En Ecuador existen muchas opciones para la adquisición de textos para la enseñanza del idioma inglés, sea las Editoriales dueñas de los derechos de distribución, distribuidoras con ciertas exclusividades para la venta, distribuidoras más pequeñas y diferentes librerías a lo largo del país. Las diferentes opciones se diferencian en variables como: Cantidad, variedad, capacidad de distribución y sobre todo la determinación de los precios, descuentos y comisiones que se ofrece a los consumidores.

La venta de los textos para la enseñanza del idioma inglés en el Ecuador funciona así:

- Visita de los vendedores de los textos y servicios a los clientes.
- Presentación y demostración a los clientes de los productos a ofertar por parte de los promotores.
- Tiempo de espera de decisión de los clientes si se adquiere o no la mercadería.
- Si la decisión del cliente es no comprar, le comunica la decisión al promotor y se deja abierta la posibilidad de otra demostración para la próxima temporada.

Si la decisión es comprar, se comunica con el vendedor y quedan de acuerdo para otra cita, donde se definirán detalles como tiempos, costos, descuentos, comisiones, tipo de venta, condiciones de pago, entre otros; y se entrega el pedido al promotor.

- El promotor entrega dicho pedido al Departamento de Logística y al Departamento de Importaciones, para que sean los encargados de adquirir o buscar si se tiene en stock en la bodega de la empresa, los libros solicitados por los clientes.
- De acuerdo a los tiempos especificados en la negociación y del tipo de venta, se hace llegar la mercadería al cliente o se vende directamente al consumidor final.
- Se da seguimiento a la venta por parte del promotor y el cliente informa cualquier novedad existente; el vendedor está obligado a subsanar cualquier inconveniente, imputable a su gestión o de la distribuidora para la cual trabaja.
- Culmina la venta cuando se realiza la cobranza y se registra la transacción en el sistema contable de la empresa.

La venta de textos para la enseñanza del idioma inglés en el Ecuador ha sufrido cambios a lo largo del tiempo y uno de ellos se refiere al cumplimiento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), que en el Título VII, Cuarta Disposición general, manifiesta que la Autoridad Educativa Nacional es responsable y garante de producir y distribuir los textos, cuadernos y ediciones de material educativo, uniformes y alimentación escolar gratuitos para los niños, niñas y adolescentes de la educación pública y fiscomisional. Los textos deberán ser actualizados cada tres años con arreglo a la calidad de los contenidos en relación con los principios y fines de la educación, en el marco de la Ley de Contratación Pública (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012).

Es igualmente responsabilidad de la Autoridad Educativa Nacional dictar la política de cuidado y actualización de los bienes didácticos (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012).

El Reglamento de aplicación a la Ley, determinará las regulaciones de producción, distribución, uso, aprovechamiento, responsabilidad y devolución de aquellos textos y materiales que por sus características, contenidos y utilidad, deban ser proporcionados por el Estado en calidad de préstamo a docentes y estudiantes. En todos los casos y ámbitos educativos y sin perjuicio del ejercicio del dominio de los bienes escolares, se propenderá al cuidado y uso adecuado de cada uno de los instrumentos del proceso de aprendizaje. Fuera de estas disposiciones puede expender los textos a cualquier interesado, que se acerque directamente a las librerías o inicie negociaciones dentro de las normativas legales y tributarias del país. Analizando está disposición general de la LOEI, se deja en claro que las unidades educativas tanto públicas como fiscomisionales, están imposibilitadas de adquirir textos para la enseñanza del idioma inglés en empresas privadas (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012).

Se cita lo expuesto en el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Capítulo III. Del Currículo Nacional, art. 12 Elección de libros de textos que dice: "Los establecimientos educativos que no reciben textos escolares por parte del Estado tienen libertad para elegir los textos escolares que mejor se adecuen a su contexto y filosofía institucional, siempre y cuando dichos textos hayan obtenido de la Autoridad Educativa Nacional una certificación curricular que garantiza su cumplimiento con lo determinado en el currículo nacional obligatorio vigente. Los establecimientos educativos que reciben textos escolares por parte del Estado tienen la obligación de utilizar dichos libros, por lo que no

podrán exigir la compra de otros textos para las mismas asignaturas" (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012).

Con este artículo del Reglamento se deja claro que legalmente solo pueden adquirir textos para la enseñanza del idioma inglés las entidades que no sean públicas o fiscomisionales.

Otro aspecto que debe analizarse son las Editoriales, que de acuerdo al nivel de ventas, antigüedad en el Ecuador, calidad, publicidad y conocimiento de sus productos, las de mayor renombre son: Cambridge University Press, Oxford University Press y Pearson Longman. A continuación una breve reseña de cada una de ellas:

Cambridge University Press (CUP).- Cambridge publicó su primer libro en 1584, siendo la editorial más antigua del mundo. Durante los siguientes cuatro siglos la reputación de la editorial se extendió por toda Europa, sobre la base de la excelencia en las publicaciones académicas de textos académicos, poesía, libros de texto, libros de oraciones y Biblias (Cambridge University Press, 2013).

En el siglo 20 Cambridge extendió esa influencia para convertirse en un Editor mundial. Hoy Cambridge cuenta con más de 50 oficinas en todo el mundo, emplea a casi 2.000 personas, publica más de 45.000 títulos de autores de más de 100 países, y sigue creciendo, instruyendo a miles de estudiantes y brindando millones de ideas para el mundo (Cambridge University Press, 2013).

Los productos más solicitados de la Editorial en el país, en los últimos dos años son:

Cuadro No. 1

Productos de distribución de CUP

PREESCOLAR
Playway
Hippo and Friends
PRIMARIA
Kid´s box
American Kid´s box
Superminds
SECUNDARIA
English in mind
American More
Connect to english
UNIVERSIDAD
Touchstone
Interchange
English Unlimited
Face2Face
Four Corners
Ventures

Fuente: Página Web Oficial de Cambridge University Press, 2013.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Oxford University Press (OUP).- Oxford cuenta con un amplio y variado programa de publicaciones, la editorial publica en muchos países, en más de 40 idiomas, y en una gran variedad de formatos de impresión y digitales (Oxford University Press, 2013).

Los productos ofertados por OUP cubren un amplísimo espectro académico y educativo, se tiene como objetivo que todo el contenido esté disponible para los usuarios, en el formato que

más les convenga. La editorial publica para todos los públicos, desde preescolar, a los alumnos de secundaria, estudiantes universitarios, estudiantes de post grado y a los investigadores de diferentes instituciones (Oxford University Press, 2013).

Oxford realiza publicaciones en todo el mundo y promueve los objetivos de la Universidad, objetivos de excelencia en erudición, investigación y educación. Los principales criterios al evaluar un nuevo título para su publicación son su calidad y si es compatible con los objetivos de promover la educación y la difusión de conocimientos (Oxford University Press, 2013). Los productos más solicitados de la Editorial en el país, en los últimos dos años son:

Cuadro No. 2

Productos de distribución de OUP

PREESCOLAR
Cookie and Friends
Playtime
Incredible English
PRIMARIA
Surprise Surprise
Got It
Readers Bookworms
SECUNDARIA
Let´s Go
Look Up
Solutions
Got It
Readers Bookworms
UNIVERSIDAD
English Result
English File
New Headway
Smart Choice
Readers Bookworms

Fuente: Página Web Oficial de Oxford University Press, 2013.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Pearson Longman (PEA).- Editorial encargada de proporcionar instrumentos claves para la enseñanza del idioma Inglés. En Pearson se trabaja en diferentes tipos de aulas de todo el mundo, desde Asia hasta América Latina; de las escuelas estatales cotidianas a escuelas privadas. Todos los días se coloca la atención en la manera de combinar el contenido, la evaluación, la tecnología y servicios para ayudar a todos los profesores y a los estudiantes de todo el mundo, que aprenden y practican su inglés (Pearson Longman, 2013).

Es recomendable revisar el catálogo de PEA, Clases Recursos ELT Community y el área de Desarrollo Profesional, todos diseñados para apoyar a los maestros y ayudarles a disfrutar de su trabajo (Pearson Longman, 2013).

PEA cree en todos los tipos de aprendizajes impartidos en cualquier momento y en cualquier lugar, a través de los materiales de la más alta calidad, lo que le permite alcanzar su aprendizaje del idioma inglés y los objetivos didácticos (Pearson Longman, 2013).

Los productos más solicitados de la Editorial en el país, en los últimos dos años son:

Cuadro No. 3

Productos de distribución de PEA

PREESCOLAR
Pockets
Penguin Kids
PRIMARIA
Backpack
Big English
Postcards
SECUNDARIA
In Sinc
Focus on Grammar
Summit
Upbeat
Tops
UNIVERSIDAD
Top Notch
New Total English
Activate
Longman English Interactive

Fuente: Página Web Oficial de Pearson Longman, 2013.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Se detallan los datos de los años 2012 y 2013, del total de unidades importadas a Ecuador, de las 3 editoriales antes mencionadas (Cámara de Comercio de Guayaquil., 2014).

Cuadro No. 4

Detalle anual de las importaciones por editorial en los años 2012 y 2013,

EDITORIAL	VALOR FOB		UNIDADES		PARTICIPACIÓN % VALOR FOB		PARTICIPACIÓN % UNIDADES	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
PEA	$3.577.344,98	$3.738.483,05	269.978	271.870	51%	50%	40%	39%
CUP	$2.329.057,82	$2.659.394,53	226.375	239.358	33%	35%	33%	35%
OUP	$1.064.946,78	$1.107.696,99	182.042	177.952	16%	15%	27%	26%
TOTAL	**$6.971.349,58**	**$7.505.574,57**	**678.395**	**689.180**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

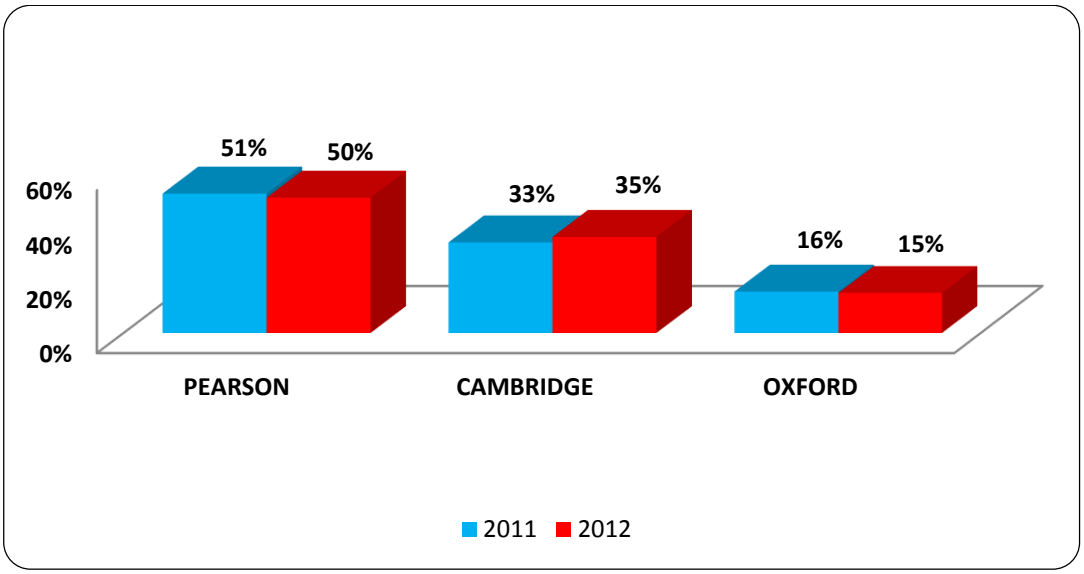
Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil, 2014.
Elaborado por: Cámara de Comercio de Guayaquil.

De la información mostrada en el Cuadro No. 4 se puede concluir que en los dos últimos años la Editorial más representativa, por número de textos importados a Ecuador, es Pearson importando 269.978 unidades en el año 2012 y 271.870 unidades en el año 2013; seguido muy cerca por Cambridge que importó 226.375 unidades en el 2012 y 239.358 unidades en el 2013 y un poco más rezagado está Oxford importando 182.042 y 177.952 unidades en los años 2012 y 2013 respectivamente. Cabe recalcar que tanto Pearson como Cambridge han incrementado el número de unidades que importan a Ecuador en el año 2013 con respecto al 2012, mientras que Oxford ha reducido el porcentaje de los textos que importó en un 1%.

Habiendo analizado el número de unidades importadas a Ecuador por parte de las Editoriales Cambridge University Press, Oxford University Press y Pearson Longman, a continuación se grafica el porcentaje de participación en valor FOB de cada Editorial:

Gráfico No. 1

Porcentaje de participación en porcentaje valor FOB de cada Editorial



Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil, informe de importaciones material para la enseñanza del idioma inglés del 2011 al 2013.
Elaborado por: Cámara de Comercio de Guayaquil.

Con el Gráfico No. 1 se concluye que Pearson tiene mayor porcentaje de participación en los textos importados para la enseñanza del idioma inglés en Ecuador, con un 51% en el año 2012 y 50% en el año 2103, seguido por Cambridge con un 33% en el año 2012 y 35% en el año 2103 y con el porcentaje más bajo está Oxford con 16% en el año 2012 y 15% en el año 2103.

1.1. COMPAÑÍAS PARTICIPANTES MÁS REPRESENTATIVAS EN EL MERCADO.

En Ecuador el negocio de la venta de textos para la enseñanza del idioma inglés es lucrativo, cualquier empresa que compre directamente a las Editoriales tiene un margen de ganancia de aproximadamente 50%, pero por los altos costos de descuentos y excesivas comisiones, queda como máximo un margen del 25% y, en el peor de los casos un 15% de beneficio neto.

Por ser un mercado rentable hay mucha competencia y de esta amplia gama de empresas participantes, existen empresas que abracan el 60% del total de las ventas. A continuación se citan a éstas compañías y se hace una breve reseña de cada una.

XYZ S.A.

- Es una empresa dedicada a la importación y comercialización de material didáctico para la enseñanza del idioma inglés, con una oficina matriz y varias sucursales en Ecuador (Books and Bits Ecuador S.A., 2013).
- La organización está comprometida en producir, importar y comercializar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con personal comprometido y capacitado, que trabaja de acuerdo a la Misión y Visión de la organización, con un sistema de gestión de calidad, basado siempre en el mejoramiento continuo (Books and Bits Ecuador S.A., 2013).
- La oficina y librería matriz, en Ecuador, está situada en la ciudad de Quito, además posee cuatro librerías más en las ciudades de Guayaquil, Cuenca, Portoviejo y

Ambato. Realiza ventas en todo el Ecuador, incluidas Las Islas Galápagos (Crédito y Cobranza Books and Bits, 2013).

Librería Studium.

- Empresa ecuatoriana encargada de distribuir, tanto al por mayor como al por menor, productos para la enseñanza, en todos los niveles, de los idiomas inglés, español, francés y alemán (Crédito y Cobranza Librería Studium, 2013).
- La meta principal de la empresa es brindar a todos los ecuatorianos soporte clave para su educación y que el mismo sea determinante para el progreso intelectual de las personas (Crédito y Cobranza Librería Studium, 2013).
- Cuenta con su oficina matriz en la ciudad de Quito y posee librerías en las ciudades de Guayaquil, Cuenca y Quito. Realiza ventas en todo el Ecuador, incluidas Las Islas Galápagos (Crédito y Cobranza Librería Studium, 2013).

Papelería y Librería Guayaquil.

- Empresa encargada de entregar a cada estudiante, las mejores herramientas para ayudar para prepararlos educativamente, en medio de un mercado globalizado, otorgando los mejores textos disponible en el mercado ecuatoriano (Papelería y Librería Guayaquil, 2013).
- Busca que cada estudiante alcance y tenga la mejor educación para un continuo mejoramiento del sistema educativo ecuatoriano. A tenido un constante crecimiento en la participación de la industria educativa ecuatoriana, a través del ofrecimiento de una completa gama de productos, servicios y tecnología en educación, entregando un

servicio completo, con una estructura organizacional apta y capacitada para así llegar a tener un cliente final satisfecho y fiel (Papelería y Librería Guayaquil, 2013).

- Cuenta con una oficina matriz en el centro de la ciudad de Guayaquil y 3 librerías en las ciudades de Quito, Ambato y en el sector norte de Guayaquil. Realiza ventas en todo el Ecuador, incluidas Las Islas Galápagos (Crédito y Cobranza Books and Bits, 2013).

La importancia de las tres empresas se basa en el monto de sus importaciones, pues son las más representativas importando los textos de las tres Editoriales ya antes mencionadas. El siguiente cuadro muestra los montos de las importaciones de cada distribuidora en los años 2012 y 2013 (Cámara de Comercio de Guayaquil., 2014).

Cuadro No. 5

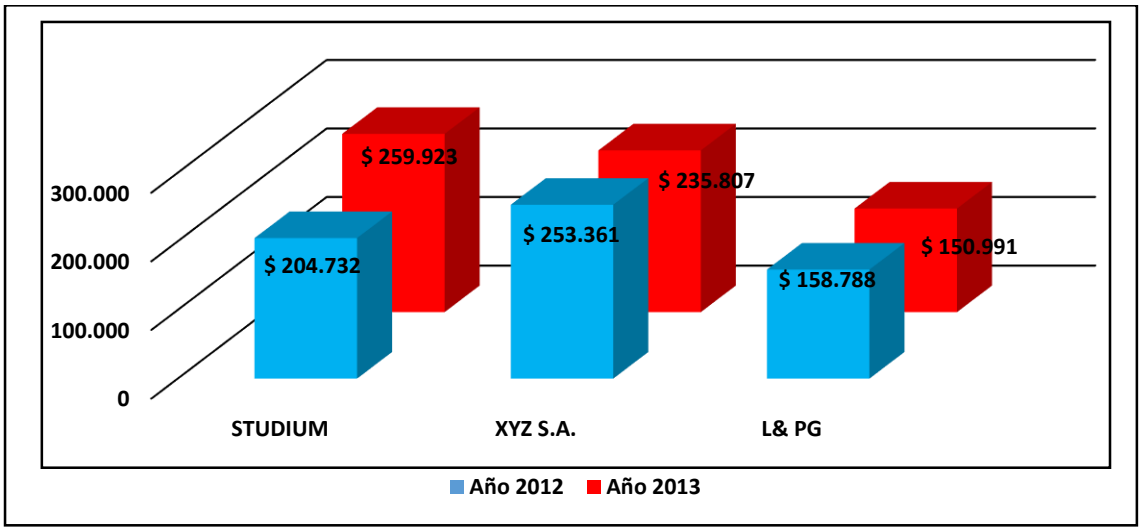
Detalle de unidades importadas por empresa en los años 2012 y 2013

IMPORTADOR	UNIDADES		PARTICIPACIÓN % UNIDADES	
	2012	2013	2012	2013
STUDIUM	204.732	259.923	33%	40%
XYZ S.A.	253.361	235.807	41%	36%
L& PG	158.788	150.991	26%	23%

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil, 2014.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Gráfico No. 2

Comparación unidades importadas por distribuidor en los años 2012 y 2013



Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil, 2014.
Elaborado por: Mario Heredia C.

En el año 2012 la empresa XYZ S.A. importó un total de 253.361 unidades, pero disminuyó en un 7% sus importaciones para el año 2013 con 235.807 unidades, mientras que Studium aumentó sus unidades importadas de 204.732 a 259.923, un incremento del 27% en el año 2013 con respecto al año 2012; y Papelería y Librería Guayaquil solo importó en el 2012 158.788 unidades y en el 2013 150.991 unidades, con un decrecimiento del 5%. Con estos datos se concluye que en el año 2012 la empresa XYZ S.A. importó más unidades, por lo que se puede develar que fue la que más ventas realizó, mientras que en el 2013 hubo un repunte de Studium importando 24.116 unidades más que XYZ S.A., es decir superó sus ventas con respecto al año 2012.

Se analizaron también las unidades importadas y el detalle de las importaciones pero mostrando el valor FOB, es decir los valores en dólares importados.

Cuadro No. 6

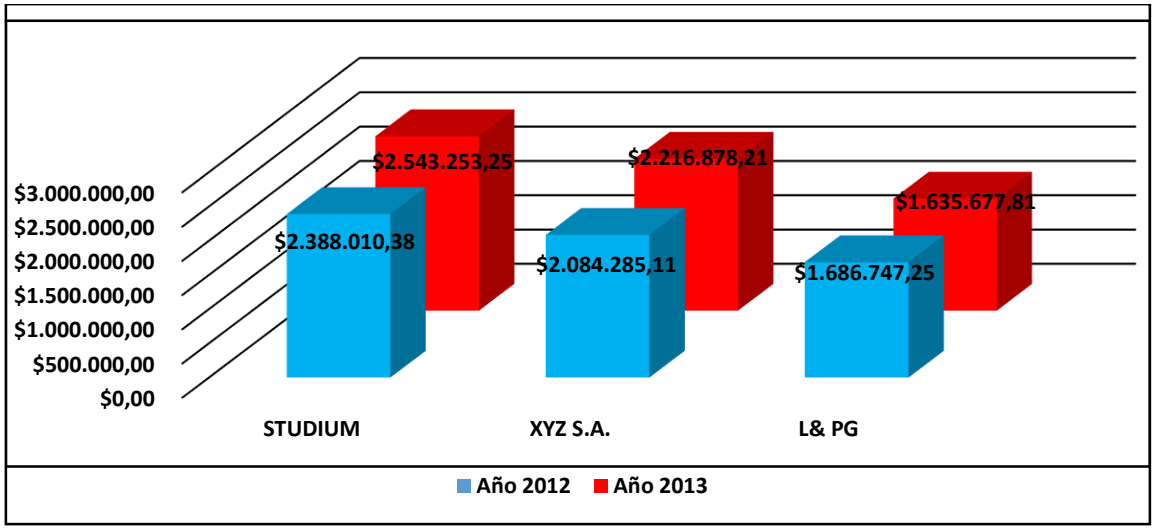
Valores importados por empresa

IMPORTADOR	$ FOB		PARTICIPACIÓN % VALOR FOB	
	2012	2013	2012	2013
STUDIUM	$2.388.010,38	$2.543.253,25	39%	40%
XYZ S.A.	$2.084.285,11	$2.216.878,21	34%	35%
L& PG	$1.686.747,25	$1.635.677,81	27%	25%
TOTAL	**$6.159.042,74**	**$6.395.809,27**	**100%**	**100%**

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil, 2014.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Gráfico No. 3

Comparativo de valores importados



Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil, 2014.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Con el Cuadro No. 6 y el Gráfico No. 3, se conoce que en el año 2012 la empresa Studium fue quien más importó con el 39%, del total de importaciones; XYZ S.A. con un 34% y Papelería y Librería Guayaquil con el 27%; mientras que para el año 2013 Studium alcanzaba el 40%, XYZ S.A. el 35% y Papelería y Librería Guayaquil el 25%, con estos datos se concluye que en los años 2012 y 2013 quien más importó en valores fue Studium, seguida por XYZ S.A. y al final Papelería y Librería Guayaquil; también se deduce que tanto Studium como XYZ S.A. subieron el valor de sus importaciones del año 2013 con respecto al 2012 en 1% mientras que la Papelería y Librería Guayaquil disminuyó en 2%.

Para conocer los productos que más se adquieren en Ecuador, de cada Editorial por parte de las tres distribuidoras de textos en inglés más representativas en Ecuador, a continuación se presentan los datos estadísticos correspondientes a los años 2012 y 2013 (Cámara de Comercio de Guayaquil., 2014):

Cuadro No. 7

Compras por Editorial, empresa XYZ S.A

EDITORIALES	PRODUCTOS	2012		2013		DIFERENCIA	
		UNIDADES	$ FOB	UNIDADES	$ FOB	UNIDADES	$ FOB
CAMBRIDGE	CD'S/VIDEOS	1.125	$10.692,62	98	$1.253,58	-1.027	-$9.439,04
	DICCIONARIO	1.004	$7.681,37	208	$2.836,80	-796	-$4.844,57
	LIBROS	116.129	$1.155.814,86	111.549	$1.230.358,97	-4.580	-$74.544,11
OXFORD	CD'S/VIDEOS	5.376	$18.179,07	2.701	$34.920,56	-2.675	-$16.741,49
	DICCIONARIO	958	$20.014,52	3.336	$22.525,95	2.378	$2.511,43
	LIBROS	115.253	$658.409,98	87.525	$548.263,43	-27.728	-$110.146,55
PEARSON	CD'S/VIDEOS	310	$1.843,93	394	$2.168,67	84	$324,74
	LIBROS	19.148	$241.786,27	21.943	$256.626,83	2.795	$14.840,56

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil, 2014.
Elaborado por: Cámara de Comercio de Guayaquil.

Cuadro No. 8

Compras por Editorial, Librería Studium

EDITORIALES	PRODUCTOS	2012		2013		DIFERENCIA	
		UNIDADES	$ FOB	UNIDADES	$ FOB	UNIDADES	$ FOB
OXFORD	CD'S/VIDEOS	1.352	$12.531,91	1.021	$19.481,25	-331	-$6.949,34
	DICCIONARIO	1.752	$13.834,90	4.187	$26.450,80	2.435	$12.615,90
	LIBROS	66.412	$380.717,92	79.352	$486.819,57	12.940	$106.101,65
CAMBRIDGE	CD'S/VIDEOS	1.183	$10.175,58	185	$1.914,54	-998	-$8.261,04
	DICCIONARIO	300	$3.531,36	704	$5.435,86	404	$1.904,50
	LIBROS	57.571	$627.026,91	71.825	$781.789,77	14.254	$154.762,86
PEARSON	CD'S/VIDEOS	265	$1.413,91	337	$2.401,08	72	$987,17
	LIBROS	17.267	$224.224,29	32.365	$378.914,29	15.098	$154.690,00

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil, 2014.
Elaborado por: Cámara de Comercio de Guayaquil.

Cuadro No. 9

Compras por Editorial, Papelería y Librería Guayaquil

EDITORIALES	PRODUCTOS	2012		2013		DIFERENCIA	
		UNIDADES	$ FOB	UNIDADES	$ FOB	UNIDADES	$ FOB
PEARSON	CD'S/VIDEOS			69,00	$396,13	68	$390,19
	DICCIONARIO	798	$11.153,60	384	$6.220,29	-414	-$4.933,31
	LIBROS	72.878	$817.129,13	102.220,00	$1.230.729,81	29.342	$413.600,68
OXFORD	CD'S/VIDEOS			9	$54,10	9	$54,10
	LIBROS			782	$9.977,05	782	$9.977,05

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil, 2014.
Elaborado por: Cámara de Comercio de Guayaquil.

Con los datos de los Cuadros No. 7, 8 y 9 se concluye que los materiales que más se adquieren de las Editoriales CUP, OUP y PEA son textos, seguido muy de lejos por los CD´S/Videos y en menor cantidad los diccionarios; esto obedece a que los consumidores adquieren para el aprendizaje del idioma inglés básicamente los libros y, los CD´S/Videos y diccionarios son complementos o se adquieren en compras aisladas.

Sobre las compras de cada distribuidora a las Editoriales, se determina que la empresa XYZ S.A. compra parecida cantidad de productos de la Editorial Cambridge como de la Editorial Oxford y que para el año 2013 sus compras fueron inferiores con respecto al 2012; Librería Studium compra más productos de la Editorial Oxford y la cantidad comprada ha aumentado para el año 2013 en 12.940 unidades y, Papelería y Librería Guayaquil compra casi exclusivamente de la Editorial Pearson, un poco de Oxford University Press y nada de Cambridge. Todos estos detalles dejan en claro cuánto, qué y dónde compran las tres distribuidoras más importantes dentro del mercado de venta de textos para la enseñanza del idioma inglés.

1.2. SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN.

Citadas ya las empresas más representativas en el mercado de la venta de textos para la enseñanza del idioma inglés en Ecuador, se profundiza más en cuanto a su funcionamiento, tomando en cuenta que las tres empresas tienen sistemas de comercialización muy similares, procedimiento ya mencionado en la parte introductoria del Capítulo 1.

Aun siendo empresas tan diferentes, tienen sistemas de comercialización similares, ya que después de realizar el estudio de las tres empresas, se llega a la conclusión de que su parecido se da por las siguientes semejanzas: Las tres empresas tienen sucursales en varias provincias, trabajan con las Editoriales más importantes en venta de textos para la enseñanza del idioma inglés en Ecuador, no tienen exclusividades, sus estructuras administrativas constan de Gerencia General, Departamento Financiero, Departamento de Logística, Departamento de Crédito y Cobranza, Departamento de Importaciones, Bodega y Atención en librería. Se observa que en cada sistema de comercialización, la diferencia más marcada se da en el proceso de negociación con el cliente, que depende de las políticas y normas de conducta propias de cada empresa y también de lo que deseen y permitan sus administradores (Crédito y Cobranza Books and Bits, 2013).

1.3. PRINCIPALES DEMANDANTES.

Ya se tiene una descripción de cómo se maneja el negocio de la venta de textos educativos en inglés en Ecuador, también se ha mostrado la forma en que realizan sus ventas las empresas más representativas, que para esta investigación, sirve de información relevante para identificar los procesos claves en estas compañías además de sus fortalezas y debilidades; y sobre todo, referenciar los procesos más eficientes de cada compañía, analizarlos y proponer mejoras medibles para aplicarlas al modelo de gestión de la empresa XYS S.A., en el área de estudio, el Departamento de Crédito y Cobranza.

Con la información registrada de las empresas XYZ S.A., Librería Studium y Librería y Papelería Guayaquil, es conveniente analizar en conjunto los principales demandantes, ya que en el mercado de venta de textos para la enseñanza del idioma inglés, los clientes tienen características similares, es decir cualquier compañía puede atender a cualquier consumidor, la distribuidora está limitada por sus propias deficiencias y ciertas restricciones gubernamentales.

Los principales demandantes son las instituciones educativas, es decir colegios, escuelas, universidades e institutos para la enseñanza del idioma inglés. Se debe especificar que hay otros nichos de mercado, pero son atendidos por distribuidoras de menor presupuesto y baja participación en el mercado (Crédito y Cobranza Books and Bits, 2013).

Como parte de la investigación se averigua al Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., sobre los clientes más importantes dentro del mercado de venta de textos para la enseñanza del idioma inglés en Ecuador, aquellos que más unidades solicitan; aunque el precio varíe dependiendo del libro, existe un precio promedio entre los libros más solicitados, el precio de venta al público promedio bordea los $35,00 (Crédito y Cobranza Books and Bits, 2013).

Cuadro No. 10.

Clientes importantes en el mercado de textos para la enseñanza del idioma inglés en Ecuador.

NOMBRE DE LOS CLIENTES
ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
IDIOMEC S.A.
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
ALMACEN UNIVERSITARIO UNIVERSIDAD CENTRAL
UNIDADES EDUCATIVAS NAVALES
ESPIRITU SANTO SCHOOL OF LANGUAGE SPIRIT
EDUCONSULT / BENEDICT
WASHINGTON ENGLISH
CAMBRIDGE INSTITUTE
ELIPOL S.A
PROMOTORES EDUCATIVOS EDUPROM S.A.
UNIVERSIDAD NAVAL COMANDANTE RAFAEL MORÁN VALVERDE
ESPIRITU DE BABAHOYO CENTRO DE ESTUDIOS
BRITISH SCHOOL OF LANGUAGES
CENTRO DE ESTUDIOS DE LA ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
EF EDUCACION INTERNACIONAL EFECUADOR S.A
CORPORACIÓN DE LA ASOCIACION DE LOS ADVENTISTAS
UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIVERSIDAD DEL AZUAY
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
LIBUNSERVICE SA
UNIVERSIDAD DE CHIMBORAZO
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Fuente: Departamento de Crédito y Cobranza empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado por: Mario Heredia C.

1.4. PERSPECTIVAS DEL MERCADO DE TEXTOS PARA LA ENSEÑANZA DEL IDIOMA INGLÉS EN ECUADOR.

El mercado de textos para la enseñanza del idioma inglés es lucrativo, depende de las empresas conseguir márgenes de ganancia entre el 25% y 15% por la venta de libros; las investigaciones realizadas en varias compañías, se puede determinar que este mercado tiene altos índices de corrupción, en el sentido que muchas veces no se negocia directamente con los dueños o administradores principales de las instituciones educativas, sino con los encargados del área de inglés, buscando así acuerdos ocultos o una doble negociación a espaldas de los principales. Otra característica que deshonra el mercado es que se busca atrapar clientes con comisiones, regalos, premios, plazos de crédito, viajes y descuentos; cuando lo que debe primar es escoger a uno u otro proveedor midiendo el nivel de educación que brindan sus productos y sobre todo, que esté acorde al cronograma de estudios a seguir (Crédito y Cobranza Books and Bits, 2013).

La investigación también detecta una dificultad adicional que tiene el mercado, la morosidad de los clientes, quienes no cancelan los valores exactos o irrespetan el plazo de crédito, que es generalmente de 30 días, por lo que es indispensable una buena gestión del Departamento de Crédito y Cobranza. El Dr. Eduardo Hermosa, abogado que brinda servicios legales a la empresa XYZ S.A. manifiesta; “Un juicio por reclamo de falta de pago de una factura, tiene una duración de entre 3 a 5 años y no necesariamente, si se gana el juicio, se tiene la completa certeza de que se realizará el pago”; por lo que

se deben ocupar todos los medios extrajudiciales para cobrar las facturas y concienciar a los clientes para que siempre respeten los plazos acordados y de esta manera evitar los procesos judiciales (Hermosa, 2013.).

Otra dificultad son las imposiciones gubernamentales con más impuestos y aranceles, menos exoneraciones y sobre todo normativas y leyes que restringen a ciertas unidades educativas fiscales, municipales y fiscomisionales la compra libre de textos para la enseñanza del idioma inglés, en este aspecto también se incluyen las imposiciones de las Editoriales, que tienen total potestad para subir precios o cambiar condiciones, sin dejar de lado que pueden influir en lo que se vende y a quien se vende.

Expuesto el panorama del mercado de venta de textos para la enseñanza del idioma inglés en Ecuador, se pueden emitir recomendaciones o acciones para dinamizar las actividades de este mercado. El disertante de acuerdo a su experiencia, considera que son las siguientes:

- El gobierno debería permitir que cada persona, institución, unidad educativa, etc.; elija libremente donde adquiere los textos para la enseñanza del idioma inglés. En cuanto a los costos, los proveedores podrían realizar convenios institucionales, incluido el Gobierno, para el intercambio de textos entre los países y así reducir los tiempos de entrega y recepción.
- Las editoriales Cambridge University Press, Oxford University Press y Pearson Longman, deberían estandarizar las condiciones en la venta de sus libros, estos

estándares pueden ser: Aumento de los precios de los productos máximo anualmente, congelar el porcentaje de descuento que se le puede dar a los clientes, no permitir incluir en las negociaciones con los clientes la oferta de comisiones y otros tipos de incentivos, que no sean netamente educativos y que enturbien la negociación.

- Que todas las empresas dentro de este mercado, sean transparentes y busquen dar a sus clientes los libros y servicios que realmente necesiten y no los que generen más rentabilidad para sí, además, si quieren agregar beneficios, sean actividades que eleven el conocimiento, como capacitaciones, cursos, charlas y cualquier servicio educativo complementario, que no genere más corrupción de la que ya existe.

CAPITULO 2. SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA XYZ S.A.

Después de haber analizado el mercado de la venta de textos para la enseñanza del idioma inglés en Ecuador, las empresas más representativas, los principales demandantes y demás aspectos necesarios para el estudio; en el presente capítulo se analiza específicamente el caso en la cual se realizará la Propuesta de gestión de procesos para el mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza. Se detalla el sistema de comercialización de la empresa XYZ S.A., que sigue el mismo esquema mostrado en la parte introductoria del Capítulo 1, pero con algunas variantes.

A continuación datos importantes sobre la empresa XYZ S.A.:

- Es una empresa comercial dedicada a la venta y distribución de textos para la enseñanza del idioma inglés y opera con los siguientes tipos de venta: Venta en librería, venta a consignación, venta facturada con plazo de crédito y punto de venta (Financiera Books and Bits, 2013).
- Da un plazo máximo de crédito de 30 días a compras superiores a $100,00, si el valor es inferior el pago debe ser inmediato. Los pagos se pueden realizarse mediante depósitos, transferencias bancarias, en efectivo o cheque (Crédito y Cobranza Books and Bits, 2013).

- Atiende a clientes en todas las provincias del Ecuador, inclusive Las islas Galápagos, pues se soporta con un Courier con oficinas y despachos en todo el país (Financiera Books and Bits, 2013).
- Trabaja y adquiere los textos directamente con las Editoriales Cambridge University Press, Oxford University Press y Pearson Longman. Realiza compras a otras distribuidoras en caso de situaciones extraordinarias (Financiera Books and Bits, 2013).

Para conocer los productos de la empresa XYZ S.A. de las tres Editoriales se detallan las últimas importaciones realizadas en el año 2014 puesto que ya se analizaron datos del 2012 y 2013, se muestran los datos actuales (Departamento de Importaciones empresa XYZ S.A., 2014):

Cuadro No. 11

Productos de CUP importados en el año 2014

ÍTEM	ENERO		FEBRERO		TOTAL UNIDADES	TOTAL VALOR FOB
	UNIDADES	VALOR FOB	UNIDADES	VALOR FOB		
CARTAS			5	$ 246.27	5	$ 246.27
DICCIONARIO			747	$ 5,583.21	747	$ 5,583.21
CD DE AUDIO			164	$ 3,225.23	164	$ 3,225.23
DVD	9	$ 182.64	83	$ 3,901.08	92	$ 4,083.72
CLASS AUDIO			10	$ 27.00	10	$ 27.00
LIBROS	14	$ 238.86	13.797	$ 147,619.48	13.811	$ 147,858.34
READERS	4.642	$ 53,477.50	1.097	$ 11,756.72	5.739	$ 65,234.22

Fuente: Departamento de Importaciones empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Cuadro No. 12

Productos de OUP importados en el año 2014

ÍTEM	ENERO		FEBRERO		TOTAL UNIDADES	TOTAL VALOR FOB
	UNIDADES	VALOR FOB	UNIDADES	VALOR FOB		
CALENDARIOS	50	$ 3.96			50	$ 3.96
CARTAS	83	$ 1,673.16			83	$ 1,673.16
DICCIONARIO	525	$ 4,310.11			525	$ 4,310.11
CLASS AUDIO	160	$ 559.88			160	$ 559.88
FUNDAS PLASTICAS	43	$ 68.26			43	$ 68.26
LIBROS	10.453	$ 73,681.15	1.410	$ 3,145.17	11.863	$ 76,826.32
LIBROS PARA COLOREAR			139	$ 621.63	139	$ 621.63
CD AUDIO			174	$ 686.39	174	$ 686.39
DVD			33	$ 1,469.81	33	$ 1,469.81
READERS			5.884	$ 43,632.33	5.884	$ 43,632.33

Fuente: Departamento de Importaciones empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Cuadro No. 13

Productos de PEA importados en el año 2014

ÍTEM	ENERO		FEBRERO		TOTAL UNIDADES	TOTAL VALOR FOB
	UNIDADES	VALOR FOB	UNIDADES	VALOR FOB		
CD AUDIO	22	$ 166.50			22	$ 166.50
CLASS AUDIO	34	$ 546.38			34	$ 546.38
DVD	3	$ 10.92			3	$ 10.92
ESTAMPAS	12	$ 296.11			12	$ 296.11
LIBROS	1.269	$ 14,901.82			1.269	$ 14,901.82
READERS	803	$ 10,750.83	191	$ 3,231.00	994	$ 13,981.83
POSTER			3	$ 70.85	3	$ 70.85

Fuente: Departamento de Importaciones empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Con la información mostrada en los Cuadros No. 11, 12 y 13 se concluye que la empresa XYZ S.A. importa más productos de la Editorial Cambridge University Press, con 20.568 unidades; en menor medida importa 18.954 unidades de la Editorial Oxford University Press y solo 2.337 unidades de la Editorial Pearson. Con estas cifras se devela que la distribuidora vende más materiales provenientes de CUP y analizando solo textos, se repite la constante pues importa 13.811 libros de Cambridge, 11.863 libros de Oxford y 1,269 de Pearson Longman.

2.1. SISTEMA DE VENTA A CRÉDITO.

El Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., tiene el siguiente sistema de Venta a Crédito (Crédito y Cobranza Books and Bits, 2013):

- Cada Vendedor tiene una base de datos de clientes que pueden ser antiguos, nuevos o potenciales y todos están dados de acuerdo a la zona que se le asigna al promotor, es decir cada uno tiene un espacio geográfico de acción.
- Los promotores analizan su base de datos de clientes, para así saber que productos se puede ofertar a cada cliente, luego de esto se ponen en contacto vía telefónica o vía e-mail con ellos para concretar una cita. Después de haber obtenido respuestas a sus solicitudes de citas con los clientes, cada viernes realizan su planificación de visitas para la semana próxima.
- Ya con su planificación y de acuerdo a los clientes que visitarán, se acercan a bodega y solicitan muestras y material de apoyo de los libros que desean realizar las demostraciones.

- De acuerdo a las citas programadas, se acercan donde los clientes y realizan las demostraciones de los productos. Esperan la respuesta de los clientes para conocer si desean o no los productos; en el caso de no desear estos, se realiza un sondeo de porque la respuesta fue negativa y se concreta otra demostración en el futuro; pero si la respuesta de compra es positiva, se confirma otra cita para la toma del pedido.
- Se reúne nuevamente el Vendedor con el cliente y toma el pedido, para entregar el mismo al Departamento de Logística, éste revisa si todos los libros solicitados por los clientes o parte de ellos se tienen en stock, y si no hay en existencias coordina la compra local o envía el pedido al Departamento de Importaciones para adquirirlos en el extranjero.
- Después de que los Departamentos de Logística e Importaciones consiguen los libros solicitados por los clientes, se encargan de todo el trámite para que estos lleguen a la bodega de la empresa.
- Bodega recibe los libros, los cuenta y revisa de que están en perfecto estado, los ubica en un espacio físico determinado e informa a los Departamentos de Logística e Importaciones, que los libros han sido ingresados a la empresa y reportan cualquier tipo de novedad.
- Después de que los libros se encuentran en bodega, Logística le informa al Vendedor que ya está disponible la mercadería para despachar al cliente. El Vendedor para evitar equivocaciones en fecha, lugar y cantidades, confirma nuevamente con el cliente todos los detalles, para que el envío de los materiales sea correcto.
- Logística recibe la confirmación final por parte del Vendedor y envía un mail al Jefe de Bodega, donde se detalle el pedido del cliente y las condiciones de entrega, para

que el personal de bodega coordine con mensajería el despacho del mismo, según las especificaciones del mail.

- El Departamento de Crédito y Cobranza máximo una semana después de que el cliente recibió el pedido, se comunica con este y confirma que todo este correcto y que el servicio sea satisfactorio, además de recordarle la fecha establecida de pago; en caso de Venta a consignación, le recuerda la fecha de facturación.
- Una semana antes de que se cumpla el plazo de crédito, en las Ventas facturadas con plazo de crédito; o el plazo de facturación en las Ventas a consignación, el Departamento de Crédito y Cobranza se comunica nuevamente con el cliente, para consultarle si existirá devoluciones para proceder con el retiro de la misma, ingresarla a la empresa y elaborar el documento de respaldo.
- El día en que se vence el plazo de crédito o el plazo de facturación, el Departamento de Crédito y Cobranza nuevamente se comunica con el cliente para; si es Venta a consignación confirmar la facturación y se realiza el cobro; caso contrario si es Venta facturada con plazo de crédito se comunica con el cliente y realiza directamente el cobro.
- Si el cliente cancela el valor total de la factura y se tiene todos los documentos en orden, se realizan los registros en el Sistema contable Softsolution módulo Cartera y finaliza la venta; si no se ha cancelado el valor de la factura, por negativas o inconvenientes con el cliente, el Departamento de Crédito y Cobranza está obligado a recurrir a todos los métodos extrajudiciales, dentro de los lineamientos morales, éticos y legales, para cobrar la factura pendiente.

Es así como se realiza el proceso de las Venta a Crédito de la empresa XYZ S.A., sea una Venta a consignación o una Venta facturada con plazo de crédito; pues solo con estos tipos de venta entra en acción el Departamento de Crédito y Cobranza, el mismo que se plantea mejorar.

2.2. CLIENTES.

Ya se mencionaron los clientes de las tres distribuidoras con mayor participación dentro de este mercado, cabe recalcar que se puede atender y vender a cualquier interesado en adquirir textos para la enseñanza del idioma inglés, teniendo presente aquellos que por normativas gubernamentales, están impedidos de comprar sus textos en otras empresas que no sean las determinadas por el Gobierno.

Para entender por qué la empresa XYZ S.A. tiene mayor aceptación por parte de los consumidores de textos para la enseñanza del idioma inglés en Ecuador, se debe mencionar que la empresa pone especial énfasis en la calidad de sus productos, esto se nota en el prestigio de sus proveedores y la probada técnica de los libros que distribuye, esto llama la atención de los clientes que buscan calidad en el aprendizaje. Lo que determina la aceptación de los consumidores ecuatorianos a los productos que expende la empresa XYZ S.A., son los atributos de calidad que estos poseen, entendiendo como atributos de calidad a las características del producto recibido, que el cliente valora de forma especial y puede percibir con claridad por separado (Pérez Fernández de Velasco, 2010., pág. 67).

A continuación se detallan cuáles son los principales clientes de la empresa XYZ S.A.:

Cuadro No. 14

Principales clientes de la empresa XYZ S.A., por ciudad

CIUDAD	CLIENTE
LOJA	UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
QUITO	UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
IBARRA	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
CUENCA	UNIDAD EDUCATIVA LA PROVIDENCIA
GUAYAQUIL	ELIPOL S.A.
RIOBAMBA	FUNDACIÓN EDUCATIVA DESPERTAR
PUERTO AYORA	COLEGIO NACIONAL GALÁPAGOS
SALINAS	UNIVERSIDAD NAVAL COMANDANTE RAFAEL MORÁN VALVERDE
QUEVEDO	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE QUEVEDO
EL COCA	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LEOPOLDO BENÍTEZ
ESMERALDAS	LICEO NAVAL DE ESMERALDAS
SANTO DOMINGO	COLEGIO FUNDACIÓN KOLPING
ZAMORA CHINCHIPE	UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL A DISTANCIA ZAMORA CHINCHIPE
AZOGUES	UNIDAD EDUCATIVA FRANCISCANA SAN DIEGO DE ALCALA
LATACUNGA	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL EJERCITO-SEDE LATACUNGA
MACHALA	COLEGIO NACIONAL 9 DE OCTUBRE
BABAHOYO	ECOTEC
MANTA	CAMBRIDGE INSTITUTE-SEDE MANTA
AMBATO	ESCUELA DE FORMACIÓN DE SOLDADOS-ESFORSE
MACAS	COLEGIO DON BOSCO
PUYO	COLEGIO DE SEÑORITAS POMPEYA
TENA	UNIDAD EDUCATIVA SAN JOSE DEL TENA
LAGO AGRIO	UNIDAD EDUCATIVA PACÍFICO CEMBRANOS

Fuente: Departamento de Crédito y Cobranza empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado por: Mario Heredia C.

2.3. POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA.

Es fundamental para los trabajadores de una empresa, conocer las políticas a seguir en el momento que desarrollen sus actividades, de esta forma se asegura que todos los miembros de una compañía actúen de forma ética y moralmente responsable, dando buena imagen a sus clientes internos y externos.

Se define como políticas a los principios generales e ideas fundamentales de los dirigentes que guían el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, dando directrices que inspiran la gestión de la empresa (Reyes, 2012., pág. 83).

Cuando se desarrollan y documentan las políticas de una empresa es imperativo saber que no deben quebrantarse y su cumplimiento debe estar controlado por los superiores, que sancionarán o premiarán dependiendo de la aplicación que se da a las políticas.

La eficiencia y eficacia de los departamentos de una empresa está directamente relacionado con los resultados positivos que se pueden obtener, como resultado de una gestión ordenada, siguiendo las normas que dictan la ética y la moral, junto a las disposiciones legales propias del país donde actúan.

Por lo citado es determinante que para el buen accionar del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., se disponga de políticas claras y sobre todo documentadas; pero antes de esto y para completar el estudio general de la empresa

XYZ S.A., se determinará las políticas más importantes y que están fuertemente relacionadas con el Departamento a mejorar (Financiera Books and Bits, 2013).

A continuación las Políticas de Crédito y Cobranza de la Empresa XYZ S.A. que se aplican actualmente (Crédito y Cobranza Books and Bits, 2013):

Política de aprobación de créditos.

- Para la otorgación de crédito a un cliente se realizará la revisión previa en el Buró de Crédito contratado por la empresa.
- El análisis de otorgamiento de crédito siempre y sin excepción debe ser realizado por el Jefe de Cartera.
- Después de la revisión y constatación de ningún problema crediticio del cliente se brindará el crédito; el cliente debe firmar y llenar la solicitud de crédito elaborada por la empresa y anexarle los documentos especificados en la solicitud.
- En caso de ausencia de la persona que recibirá el crédito, la solicitud de crédito puede ser firmada por un tercero.
- El plazo máximo de crédito es de 30 días.

Política de facturación y despacho.

- En el caso de venta al contado, se facturará a nombre de quien realice el pago.
- En el caso de venta a crédito se facturará a nombre de quien firme la solicitud de crédito o a quien disponga dicha persona o empresa con su total consentimiento.

- En el caso de venta al contado y a crédito se entregará la mercadería a quien realice el pago.
- Despachar la mercadería donde el cliente lo solicite.
- La facturación con plazo de crédito siempre deben realizarse desde bodega.
- Tratar de impedir que los clientes realicen devoluciones.

Políticas de satisfacción de los clientes.

- Se establecerá un límite de 48 horas para atender cualquier queja que presenten los clientes.
- No ocultar ningún tipo de información que pueda ser relevante y que pueda llegar a afectar la relación con el cliente.
- Generar innovación en torno a los conceptos de seguridad, confianza, credibilidad, percepción de honestidad a través de:

    1. Solicitud de crédito correctamente llena y firmada.
    2. Consejos sobre formas de optimizar los costos.
    3. Cumplimiento de la palabra por las dos partes en la negociación.
    4. Cualquier documento firmado por ambas partes.

- Se pondrá a disposición de los clientes:

    1. Canales de consultas, opiniones y sugerencias.
    2. Espacio web para consultas, quejas y opiniones.

- Se realizarán consultas periódicas con clientes actuales de la compañía, a través de comunicaciones telefónicas, para captar demandas emergentes y sugerencias de innovación.
- La comunicación con el cliente no será únicamente con carácter de venta; esta tendencia se basa en que de cada tres comunicaciones que se realicen sólo una sea con carácter comercial o de venta.
- Se brindará una experiencia agradable al cliente al momento de comprar. Se darán facilidades, comodidades, placer y disfrute al cliente. Así se logrará una confianza duradera orientada a la fidelidad.
- Para evitar negativas en las negociaciones de venta siempre tener en cuenta que la empresa puede entregar material a la elección para obsequio o cortesía.

Expuestas las políticas estrechamente relacionadas con el Departamento de Crédito y Cobranza, se puede citar aquellas que actualmente sigue este departamento y que fueron proporcionadas por su personal:

Política de cobranza.

- La cobranza debe ser cortés, justa y libre de amenazas.
- Evitar siempre conversaciones extensas al momento de realizar la cobranza.
- El personal encargado de la cobranza no tocara temas legales con los clientes.
- Todos los contactos que se realicen por temas de cobranza a los clientes de la empresa deben realizar con los equipos de compañía.

- Se realizarán comunicaciones sea telefónicas, e-mails o cartas a quienes se le otorgue crédito de manera periódica antes de la finalización del plazo de crédito. La frecuencia de estas comunicaciones será dependiendo del tiempo de crédito de la siguiente manera:

Cuadro No. 15.

Frecuencia de comunicaciones

Plazo de crédito	Frecuencia
Menos de 1 semana.	1 vez.
15 días.	2 veces.
30 días.	3 veces

Fuente: Departamento de Crédito y Cobranza empresa XYZ S.A., 2104.
Elaborado por: Mario Heredia C.

- Todos los valores percibidos, sea en efectivo o cheque, por concepto de cancelación de cuentas por cobrar, será depositado inmediatamente en cualquiera de las cuentas corrientes de la empresa.
- Tratar de que los pagos que se realicen por concepto de cancelación de cuentas por cobrar, siempre sean en efectivo o en cheque del banco en que se encuentre la cuenta corriente de la empresa.

Al analizar las políticas que actualmente rigen el accionar el proceso Ventas a Crédito, se concluye que deben reestructurarse pues algunas deben ser recomendaciones mas no políticas, además que deben ordenarse y para esto es necesario la creación de un

Reglamento Interno que permita ubicarlas fácilmente y documentarlas con el fin de entregar a los empleados involucrados en el proceso y a nuevas contrataciones.

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

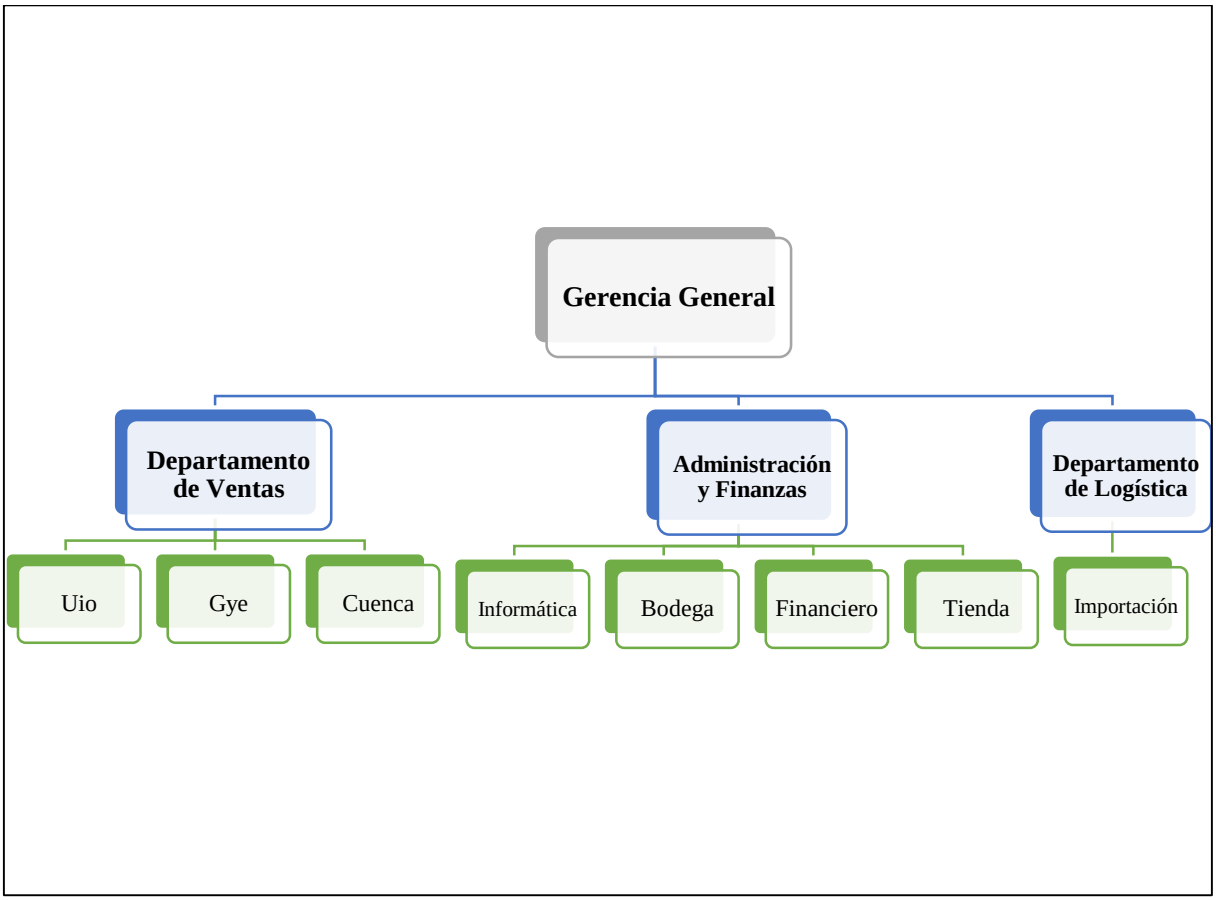
Se define la estructura como aquella composición de las partes, que constituyen toda la organización o como la distribución organizada de las partes de un todo, orientada a una finalidad funcional o práctica (Porret Gelabert, 2008, pág. 34).

Las organizaciones se orientan hacia la creación de un conjunto racional sistemático y efectivo, compuesto por partes convenientemente relacionadas entre sí, resultará de todo ello que el conjunto armónico es la estructura (Porret Gelabert, 2008, pág. 34).

Definida ya la estructura organizacional y su objetivo principal de consecución del fin propuesto por la compañía, a partir de la correcta interrelación y enumeración de las funciones y sus actividades; a continuación la estructura de la empresa XYZ S.A (Financiera Books and Bits, 2013).

Gráfico No. 4

Estructura Organizacional empresa XYZ S.A.



Fuente: Jefa Financiera empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado por: Jefa Financiera empresa XYZ S.A.

2.5. RECURSOS HUMANOS.

Es un tema muy significativo que se debe analizar, pues se ocupa de la administración de los activos más importantes de las empresas, que son sus empleados. Con la gestión apropiada de los trabajadores de una empresa, se asegura el logro de los objetivos

propuestos además de garantizar comunicaciones más eficaces lo que brinda a la institución un ambiente de trabajo óptimo y agradable.

La empresa XYZ S.A. no tiene un Departamento de Recursos Humanos, las funciones se encuentran delegadas al responsable financiero, en la oficina matriz; es decir la elaboración y entrega de roles de pago, manejo del reloj biométrico, detalle de asistencias y atrasos, certificados y comunicaciones a clientes internos y externos, multas y manejo del personal de todo el Ecuador; inclusive el Departamento Financiero fue el encargado de la elaboración del Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, con la ayuda de gente especializada que realizó la legalización correspondiente; de igual manera se está velando porque todos los empleados cumplan con las normas establecidas y determina las sanciones en caso de incumplimiento (Financiera Books and Bits, 2013).

La empresa cuenta con 31 empleados, de los cuales 16 son hombres y 15 son mujeres y con un promedio de edad de 28 años, esto muestra a una empresa relativamente joven que busca contratar personas entre los 26 a 30 años pues tiene la filosofía de que las personas jóvenes son más flexibles y están proclives a aprender con mayor facilidad.

El número de empleados y sus sexos por cada ciudad son (Financiera Books and Bits, 2013):

Cuadro No. 16

Descripción de los empleados de la empresa XYZ S.A.

CIUDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL EMPLEADOS
QUITO	10	7	17
GUAYAQUIL	5	3	8
CUENCA	1	2	3
PORTOVIEJO	0	1	1
AMBATO	0	2	2

Fuente: Departamento Financiero empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Desde lo específico y enfocándose en la ciudad de Quito y sus departamentos, el capital humano es el siguiente (Financiera Books and Bits, 2013):

Cuadro No. 17

Descripción de los empleados de la oficina matriz

DEPARTAMENTO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL EMPLEADOS
LOGÍSTICA	1	1	2
IMPORTACIONES	0	1	1
GERENCIA GENERAL	1	0	1
BODEGA	2	0	2
LIBRERÍA	2	0	2
FINANCIERO	1	2	3
CRÉDITO Y COBRANZA	1	0	1
VENTAS	2	3	5

Fuente: Departamento Financiero empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Con estos datos se concluye lo siguiente:

- El Departamento de Crédito y Cobranza que se analiza consta de una persona.
- No existe Departamento de Recursos Humanos en la empresa y estas funciones las realiza el Departamento Financiero, por lo que el manejo del personal no es especializado.
- El promedio de edad es bajo, ya que hay preferencia por contratar personal de edad no superior a 30 años.
- La oficina matriz está en Quito y tiene el 55% del total de los empleados.
- El porcentaje, a nivel nacional, de hombres en la empresa es 52% y de mujeres es 48% respecto al total de empleados.

2.6. CARTERA DE CLIENTES Y CATEGORIZACIÓN.

Por experiencia en el manejo de clientes y en el control de los créditos que se otorgan y también por entrevistas realizadas a personas encargadas de los Departamentos de Crédito y Cobranza, de empresas afines al mercado de venta de textos, la palabra "Plazos" es importantísima y depende del buen manejo y el control de los plazos que se acuerden con los clientes, para tener éxito en las funciones propias de este departamento. Para entender este término se puede dar ejemplos como: Plazo de crédito, plazos de comunicación con los clientes, plazos para emprender acciones legales, plazos en los que puede refinanciar una deuda, entre otros. En el mercado de venta de textos para la enseñanza del idioma inglés en el Ecuador, referente a crédito y cobranza; y manejo de

clientes, estos son los plazos que regularmente se dan, teniendo en cuenta montos superiores a $100,00 (Crédito y Cobranza Books and Bits, 2013):

- Plazo regular para el pago de un crédito: 30 días.
- Plazo regular para facturar la mercadería en consignación: 30 días.
- Plazo regular para aceptar devoluciones: Entre 3 y 4 semanas después de entregar la mercadería a vender.
- Plazo para considerar una cuenta como vencida: 1 día después de haber terminado el plazo de crédito.
- Plazo para considerar una cuenta como incobrable: Más de 90 días;

Entre otros plazos.

Mencionados estos detalles sobre tiempos que se deben de seguir en la cobranza y manejo de clientes, a continuación los tres clientes principales de acuerdo a varias características; análisis realizado desde el año 2012 hasta el 2013, tomando en cuenta que todos tienen 30 días de crédito, que realizan compras constantes y no tienen cartera vencida al momento (Crédito y Cobranza Books and Bits, 2013):

2.6.1. Mejores pagadores.

- EF educación internacional EFECUADOR S.A.- Pago inmediato al momento de recepción de la factura, por transferencia directa a la cuenta bancaria de la empresa, no se necesita realizar gestión de cobranza.
- Editorial Edicambridge Cía. Ltda.- Pago inmediato al momento de recepción de la factura por medio de cheque, se realiza gestión de cobranza solo para coordinar retiro del pago.
- Instituto Superior Tecnológico de Cine y Televisión.- Tiempo de pago máximo catorce días después de la recepción de la factura por medio de cheque, se realiza gestión de cobranza solo para coordinar retiro del pago.

2.6.2. Peores pagadores.

- Iturralde Tagle Danny Augusto.- Periodo de pago promedio de 60 días, se incumplen fechas de pago constantemente, respuestas tardías. Gestión de cobranza que se le realiza constantemente: Llamadas, correos electrónicos, cartas de cobranza y visitas.
- Yépez Andrade Jorge Oswaldo.- Periodo de pago promedio de 60 días, se incumplen fechas de pago constantemente, respuestas tardías. Gestión de cobranza que se le realiza constantemente: Llamadas, correos electrónicos, cartas de cobranza y visitas.

- Espíritu Santo School of Language Spirit.- Periodo de pago promedio superior a 60 días, se incumplen fechas de pago constantemente, respuestas tardías. Gestión de cobranza que se le realiza constantemente: Llamadas, correos electrónicos, cartas de cobranza y visitas.

2.6.3. Respuesta rápida.

- Libunservice S.A.- Respuesta inmediata.
- Linguistic for life.- Respuesta inmediata.
- British School of Languages Cía. Ltda. - Respuesta menor a 12 horas.

2.6.4. Respuestas demoradas.

- Unión Sistemas Avanzados.- Promedio de contestación de 14 días y después de 3 comunicaciones, llamadas y correos electrónicos.
- Elipol S.A.- Promedio de contestación de 21 días y después de 4 comunicaciones, llamadas y correos electrónicos.
- Espíritu Santo School of Language Spirit.- Periodo promedio de contestación 45 días y después de 6 comunicaciones, llamadas y cartas de cobranza.

2.6.5. Agilidad al realizar los pedidos.

- Washington English Institute S.A.- Pedidos semanales, no tienen un vendedor asignado y se contacta directamente con la empresa.
- Ehinstitute S.A.- Pedidos semanales, no tienen un vendedor asignado y se contacta directamente con la empresa.
- Elipol S.A.- Pedidos quincenales, no tienen un vendedor asignado y se contacta directamente con la empresa.

Con el detalle de estos clientes y describiendo su accionar se concluye de que cada cliente es diferente y por ser diferente se da un trato especializado a cada uno, es cierto que se tiene un bosquejo claro de cómo dar seguimiento a las cuentas por cobrar, pero los medios que utiliza el Jefe de Cartera de la empresa XYZ S.A., varía dependiendo de las características del consumidor y de su regular forma de proceder. Por todo esto es importante que el Jefe de Cartera conozca a profundidad a los clientes de la empresa para la cual trabaja.

2.7. VIGENCIA DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA.

La vigencia de las Políticas de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A. data desde el inicio de sus operaciones, año 2008, pues como su matriz se encuentra en Chile, para la creación de estas políticas se tomó como ejemplo aquellas que rigen en ese país, con

pequeños cambios tomando en cuenta las diferencias sociales y culturales de cada localidad.

Después de realizar la investigación y de consultar a varios empleados de la compañía, además de realizar sondeos a clientes que se les da crédito, sobre la vigencia de las políticas de créditos, según los siguientes tres puntos de vista, se concluye lo siguiente:

Clientes.

- La empresa XYZ S.A. respeta y hace respetar sus políticas de crédito y cobranza pero demuestra flexibilidad y comprensión para alterar un poco las mismas cuando existen complicaciones en cualquiera de las dos partes (empresa y cliente) con el fin de solucionar problemas mas no crearlos.

Empleados.

- No se tiene totalmente claro cuáles son las Políticas de Crédito y Cobranza de la empresa por parte de los empleados, pues no están documentadas y no han sido expuestas a todos los trabajadores, sino solo al Departamento Financiero y al Departamento de Crédito y Cobranza. Lo que se conoce, es que el cumplimiento de estas no es a rajatabla y varían en demasía de acuerdo a los intereses de la administración y la importancia del cliente, lo que causa un ambiente de irrespeto a las normas impartidas por los administradores.

Investigación.

- Aunque las políticas de crédito y cobranza están muy bien redactadas su vigencia es ambigua pues dependen de intereses más que de situaciones para su acción, además de que no se puede exigir el correcto cumplimiento cuando no se conoce totalmente del tema o es desconocido.

En conclusión la Empresa XYZ S.A. tiene aceptables Políticas de Crédito y Cobranza, que deben ser restructuradas y documentadas, pero el problema está en que se alteran demasiado por intereses, por lo que se recomienda acortar las mismas hasta dejar las que se está seguro se cumplirán íntegramente y el excedente pasará de ser políticas a recomendaciones, y de esta forma tendrán una vigencia del 100%, serán más confiables y tendrán una mejor imagen para los clientes internos y externos.

2.8. CARTERA VENCIDA.

Se puede decir que el problema más representativo para un Departamento de Crédito y Cobranza de cualquier empresa, es la morosidad en el pago de las cuentas por cobrar por parte de los clientes, lo que causa la cartera vencida, por eso se debe escoger correctamente a quien otorgar un crédito y para que esta decisión sea acertada se pueden ayudar con el Buró de Crédito que es "Una empresa privada, independiente de las instituciones financieras, de las comerciales y de las gubernamentales, que tiene como fin concentrar y proporcionar a sus empresas afiliadas, la información referente al

comportamiento que han tenido las personas físicas y morales con respecto a sus créditos" (Equifax, 2007).

En la empresa XYZ S.A. se han contratado los servicios del Buró Credit Report o también llamada Equifax desde el año 2011. Antes de esta fecha la empresa entregaba crédito sin ningún tipo de análisis del historial crediticio de los posibles clientes y la cartera vencida era muy alta además de que un gran porcentaje de esta se volvía cartera incobrable; pero desde la utilización de los servicios de Equifax se ha disminuido en buena medida las cuentas en mora, pues antes de otorgar un crédito es política de la empresa revisar la información crediticia del cliente, se analiza y se toma la decisión de dar o no crédito y de esta manera se disminuye la incertidumbre si pagarán o no, es decir el riesgo es menor (Crédito y Cobranza Books and Bits, 2013).

Se realiza la investigación de la cartera vencida de la empresa XYZ S.A. desde el año 2011, pues en este año se adquirió y trabaja 100% el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa con el sistema contable Softsolution, el mismo que funciona hasta la actualidad. A continuación el detalle de las ventas desde el 2011 hasta la actualidad, la cartera vencida y los porcentajes, todos estos datos por ciudad (Departamento de Sistemas empresa XYZ S.A., 2013.):

No existe cartera incobrable en la actualidad en la empresa, pues las cuentas por cobrar comprobadas que no se podrían recuperar, se dieron de baja contablemente en el año 2013.

Cuadro No. 18

Ventas por ciudad desde el año 2011 al 2013

		2011		2012		2013	
		VENTAS VALORES	VENTAS UNIDADES	VENTAS VALORES	VENTAS UNIDADES	VENTAS VALORES	VENTAS UNIDADES
CUENCA	VENTAS A CRÉDITO	$ 159,403.72	9377	$ 110,180.21	6410.0		
	PTO VENTA STOCK CUE	$ 14,460.90	638				
	TIENDA CUENCA	$ 177,115.65	11108	$ 240,826.82	12849.0	$ 307,786.47	14965.0
	TOTAL CUENCA	**$ 350,980.27**	**21123**	**$ 351,007.03**	**19259.0**	**$ 307,786.47**	**14965.0**
GUAYAQUIL	VENTAS A CRÉDITO	$ 542,489.89	35762	$ 469,110.83	28557.0	$ 352,463.72	18527.0
	COMPROMETIDO - GYQ	$ 235,160.28	13512	$ 172,353.67	9931.0	$ 58,414.82	2913.0
	PTO VENTA STOCK GYQ	$ 177,686.03	10804	$ 214,142.19	12200.0	$ 142,048.25	7334.0
	TIENDA GUAYAQUIL	$ 214,169.19	12631	$ 201,588.49	10714.0	$ 243,846.94	11022.0
	TOTAL GUAYAQUIL	**$ 1,169,505.38**	**72709**	**$ 1,057,195.18**	**61402.0**	**$ 796,773.73**	**39796.0**
PORTOVIEJO	TIENDA PORTOVIEJO	$ 187,759.55	17360	$ 49,400.55	4507.0	$ 33,639.98	1316.0
	PTO VENTA STOCK PTV			$ 3,094.00	221.0		
	VENTAS A CRÉDITO					$ 45,941.11	2185.0
	TOTAL PORTOVIEJO	**$ 187,759.55**	**17360**	**$ 52,494.55**	**4728.0**	**$ 79,581.09**	**3501.0**
QUITO	VENTAS A CRÉDITO	$ 759,414.05	50259	$ 791,322.02	53352.0	$ 458,307.90	30716.0
	COMPROMETIDO - UIO	$ 111,169.12	6915	$ 25,609.03	1317.0	$ 65,209.32	4314.0
	PTO VENTA STOCK UIO	$ 613,518.00	38926	$ 556,890.69	33680.0	$ 388,358.48	20615.0
	TIENDA QUITO	$ 440,403.03	23163	$ 510,973.25	23910.0	$ 746,310.03	30539.0
	TOTAL QUITO	**$ 1,924,504.19**	**119263**	**$ 1,884,794.98**	**112259.0**	**$ 1,658,185.72**	**86184.0**
AMBATO	VENTAS A CRÉDITO			$ 118,318.75	6401.0	$ 40,140.66	2332.0
	PTO VENTA STOCK AMB			$ 16,578.00	788.0	$ 63,673.56	2758.0
	TIENDA AMBATO			$ 354,789.03	18607.0	$ 299,463.68	13586.0
TOTAL GENERAL		**$ 3,632,749.40**	**230455**	**$ 3,590,334.63**	**210546**	**$ 3,043,965.96**	**153784**

Fuente: Departamento de Sistemas empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Se detalla el resumen de las ventas totales y las ventas a crédito a nivel nacional de la empresa XYZ S.A. y se realiza el porcentaje de la cartera vencida en relación con las ventas totales y con las ventas a crédito (Departamento de Sistemas empresa XYZ S.A., 2013.).

Cuadro No. 19

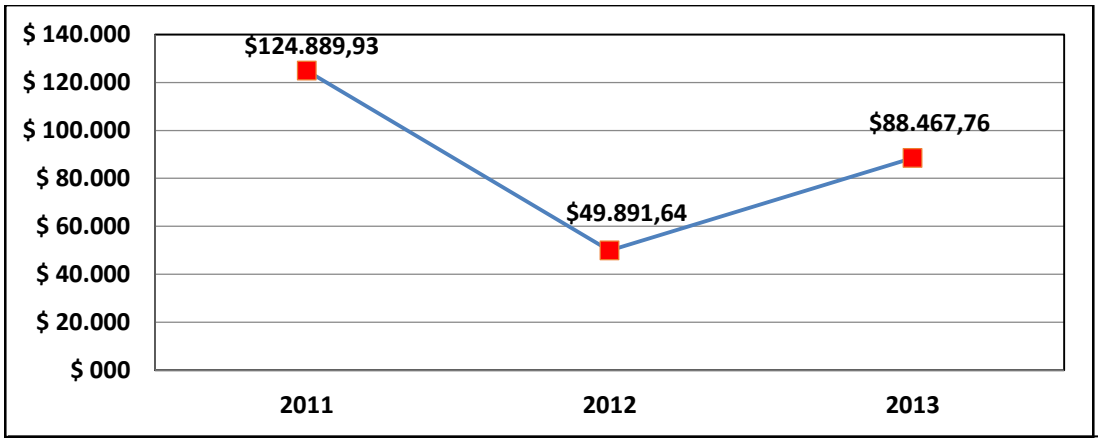
Ventas por ciudad desde el año 2011 al 2013

	2011	2012	2013
VENTAS TOTALES	$ 3,632,749.40	$ 3,590,334.63	$ 3,043,965.96
VENTAS A CRÉDITO	$ 1,461,307.66	$ 148,931.82	$ 850,912.28
CARTERA VENCIDA	$ 124,889.93	$ 49,891.64	$ 88,467.76
PORCENTAJE CARTERA VENCIDA EN RELACIÓN CON LAS VENTAS TOTALES	3.44%	1.39%	2.91%.
PORCENTAJE CARTERA VENCIDA EN RELACIÓN CON LAS VENTAS A CRÉDITO	8.54%.	3.35%	10.40%.
PERIÓDO PROMEDIO DE COBRO	61 días	55 días	60 días

Fuente: Departamento de Sistemas empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Gráfico No. 5.

Variación en valores de la cartera vencida desde el año 2011 al 2013



Fuente: Departamento de Sistemas empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado por: Mario Heredia C.

En conclusión se puede decir que desde el año 2011 hasta el 2013 las ventas totales han sido constantes, pero su pico más bajo es en el año 2013 aunque no baja de los tres millones de dólares. Sobre las ventas a crédito en cambio es más representativo pues en los años 2011 y 2012 hay un promedio de ventas a crédito de $1.475.119,74 pero en el año 2013 bajó drásticamente a $850.912,28 es decir bajó 42% y esto se debe básicamente por el aumento de ventas en las diferentes tiendas. Sobre la cartera vencida, aunque las gráficas son de la cartera vencida en valores y en porcentaje con respecto a las ventas a crédito, si solo se analiza en valores se puede decir que la cartera vencida ha disminuido en 29%, que según la investigación el motivo principal es la contratación de los servicios del Buró de Crédito además de la utilización del nuevo sistema contable para el manejo de las cuentas por cobrar.

Según el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A. se espera que la cartera vencida en el 2014 disminuya alrededor del 30% pues el aumento de la cartera vencida del 2013 con respecto al año 2012 se dio por una deuda de $29.021,75 y la misma se espera cobrar en el 2014, además de los buenos resultados que se esperan con los cambios a implementar (Crédito y Cobranza Books and Bits, 2013).

Según lo consultado en textos y por experiencia en el manejo de Departamentos de Crédito y Cobranza las soluciones para aminorar la cartera vencida en los próximos años, a por lo menos el 1% del total de la facturación de la empresa, se debe reestructurar el Departamento de Crédito y Cobranza según lo que se planteará en los Capítulos 3, 4 y 5, además de las conclusiones y recomendaciones del Capítulo 6.

CAPITULO 3. GESTIÓN DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.

En este capítulo se estudia el proceso Ventas a Crédito y sus subprocesos Ventas facturadas con plazo de crédito y Ventas a consignación, desarrollados por el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., pero primero se analiza desde los aspectos administrativos y financieros como se encuentra la empresa.

Aspecto Administrativo.

La empresa XYZ S.A. está sufriendo un proceso de transición en su administración; se han realizado varios despidos por diversos motivos ajenos a esta investigación, los ex empleados han tenido un promedio de 1 año y 6 meses en sus cargos, este periodo de cambio se da con el objetivo principal de que la empresa tenga una mejor organización esperando así aumentar las ventas. El resultado de estos cambios disminuye la velocidad de los procesos por el tiempo de adaptación de los nuevos trabajadores, además los despidos crean un ambiente de inseguridad laboral y sensación de inestabilidad.

Analizando los procesos que se realizan en la empresa, se observa que existen muchas tareas repetitivas, sin embargo existen en las tareas pequeños cambios que dependen de la persona que las realiza, cuando lo recomendable es sistematizarlas, es decir todo aquello que es repetitivo en su ejecución y que vale la pena formalizar se debe normalizar la ejecución, para

alcanzar eficiencia, haciendo solo lo que se debe hacer; y eficacia, haciendo predecible futuros resultados (Pérez Fernández de Velasco, 2010., pág. 44).

El Departamento de Crédito y Cobranza necesita de manera urgente acciones correctivas y revisar las actividades que se están realizando, ya que se están cometiendo muchos errores, además de que se debe organizar este departamento, para poder controlarlo mejor y que se obtengan los resultados esperados.

Aspecto Financiero.

Desde la fundación de la empresa XYZ S.A. en nuestro país, año 2008, han mejorado paulatinamente los resultados financieros obtenidos, teniendo presente que en los años 2008 y 2009 la empresa no había generado ganancias sino pérdidas, pero para el año 2010 por primera vez tuvo balances positivos y distribuyó a sus empleados utilidades. En los años 2011, 2012 y 2013 nuevamente pago utilidades, con la particularidad que fueron ascendentes, es decir los valores aumentaron conforme pasaron los años (Financiera Books and Bits, 2013).

Aunque los números son fríos y con estos se puede decir que una empresa está bien o mal, estas cifras pueden ser engañosas, pero no en este caso pues la empresa todos estos años ha sido auditada por la empresa Auditing Support Cía. Ltda., quienes han dado dictámenes positivos a los estados financieros y a los movimientos contables de la empresa desde el año 2008 a la actualidad, es decir que financieramente no tiene problemas y se esperan ganancias crecientes en los años posteriores (Financiera Books and Bits, 2013).

La preocupación de la compañía se da en el tema de la cartera vencida, que ha crecido en los últimos años, también causa inconformidad la demora en la cobranza de las cuentas por cobrar que genera falta de liquidez e inconvenientes financieros.

En conclusión, se deben realizar correcciones en aspectos administrativos y mejorar los procesos y su desarrollo, para así agilitar las interacciones en toda la empresa y en cada unidad administrativa, obteniendo como resultado la reducción de tiempos la estandarización de las operaciones.

3.1. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS.

La palabra “Proceso” para este trabajo investigativo es muy importante y sobre el concepto de esta palabra se trabajará para tener un derrotero a seguir. La norma ISO 9001:2008 define proceso como: "Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso”. Si juntamos esta palabra con identificación, se deduce que en este capítulo se detallarán minuciosamente todas las actividades que agregan valor y que se realizan en el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A (Implementación SIG, 2013).

Se utiliza el enfoque sistémico dirigido a la satisfacción del cliente, pues los procesos dentro de la empresa XYZ S.A. están mutuamente relacionados e interactúan para

alcanzar objetivos, como brindar un buen servicio al cliente y lograr rentabilidad (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007, pág. 30).

3.1.1. Codificación y catálogo de procesos.

Es necesario realizar la codificación de manera lógica y sobre todo ordenada, de esta manera se tendrá una visión clara de cuáles son los subprocesos dentro del proceso Ventas a Crédito, para seguir un orden lógico; según Harrington la estructura por procesos obedece a los siguientes niveles (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007, pág. 35):

1. Proceso.
2. Subproceso.
3. Actividades.
4. Tareas.

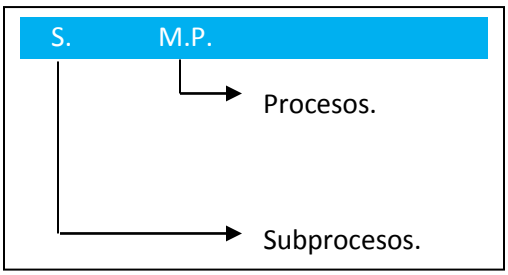
Los tipos de procesos son: Estratégicos, Misionales y de Soporte, en este caso se analizarán los procesos Misionales dentro del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., pues son aquellos que generan valor.

3.1.1.1. Codificación Procesos Misionales.

A continuación se codifican los Procesos de la empresa XYZ S.A., para tener secuencia en el resto de codificaciones del trabajo investigativo.

Cuadro No. 20

Simbología de la codificación de procesos



Elaborado por: Mario Heredia C.

Cuadro No. 21

Codificación de proceso Ventas a Crédito

Procesos		Subprocesos	
Cód.	**Nombre**	**Cód.**	**Nombre**
M5.P1.	Ventas a Crédito.	M5.P1.S1.	Ventas facturadas con plazo de crédito.
		M5.P1.S2.	Ventas a consignación.

Fuente: Jefa Financiera empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado por: Mario Heredia C.

3.1.1.2. Catálogo de procesos.

Después de haber realizado la codificación es tiempo de realizar el catálogo de los procesos, teniendo presente que el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., desarrolla el proceso Ventas a Crédito y dentro de este proceso, se encuentran los subprocesos Ventas facturadas con plazo de crédito y Ventas a consignación.

Para realizar el catálogo de procesos se utiliza el Formato de Proceso, tomado del libro "Gestión por Procesos" de Luis Fernando Agudelo Tobón y Jorge Escobar Bolívar, página 32, Tabla 2.1., ya que muestra claramente muchos aspectos de cada subproceso, con información relevante para poder entenderlos, determinar dónde se están produciendo los errores para posteriormente realizar los correctivos necesarios.

3.1.2. Mapa de procesos.

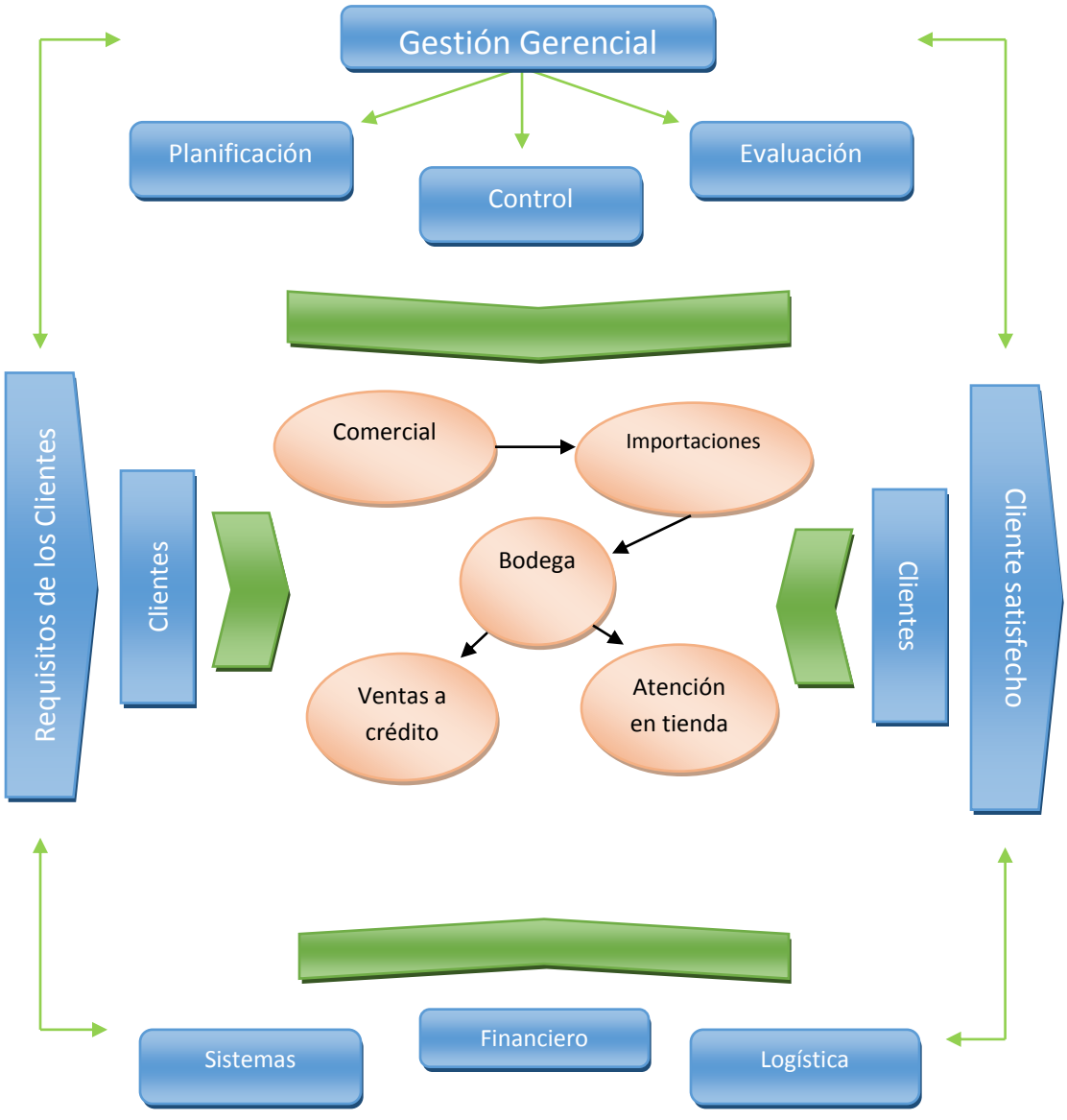
Como se mencionó en partes anteriores del trabajo investigativo la empresa XYZ S.A., se dedica a la venta, al por mayor y por menor, de textos para la enseñanza del idioma inglés en Ecuador, ya sabiendo esto es necesario graficar el Mapa de Procesos de la empresa. Antes de esto una breve explicación y concepto de cada uno de los procesos antes mencionados.

- **Procesos Estratégicos.-** Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Se refiere fundamentalmente a los procesos de planeación y a otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos (Ríos Giraldo, 2011, pág. 23).
- **Procesos Misionales.-**Son aquellos ligados directamente a la realización del producto y/o prestación del servicio. Son los procesos del negocio o misionales (Ríos Giraldo, 2011, pág. 23).
- **Procesos de Soporte.-**Son aquellos que dan soporte a los operativos, se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones (Ríos Giraldo, 2011, pág. 23).

Expuesto esto se procede a ilustrar el Mapa de Procesos de la empresa XYZ S.A. (Financiera Books and Bits, 2013).

Gráfico No. 6

Mapa de Procesos empresa XYZ S.A.



Fuente: Jefa Financiera empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado: Jefa Financiera de la Empresa XYZ S.A.

Y como la investigación se ocupa del Departamento de Crédito y Cobranza, el enfoque se da en el proceso primario u operativo "Ventas a Crédito". Dentro de este proceso existen los siguientes subprocesos:

- Ventas facturadas con plazo de crédito.
- Ventas a consignación.

A continuación se detallan los subprocesos (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007, pág. 32):

Cuadro No. 22

Descripción del subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito

Books&Bits	SUPROCESO: VENTAS FACTURADAS CON PLAZO DE CRÉDITO			No. M5.P1.S1. Fecha Elaboración: 22/11/2013
Responsables:	**Cargo:** Jefe de Cartera.		**Departamento:** Crédito y Cobranza.	
Inicia:	Confirmación al cliente de mercaderia a despachar.			
Termina:	Elaborar R/C y registrar cancelación en el sistema.			
Elaboro:	**Cargo:**	Jefe de Cartera.		
Cargo y Dpto.	**Departamento:**	Crédito y Cobranza.		
Objetivo: ¿Qué pretende el proceso?	Venta de los productos que oferta la empresa y facturación efectiva de los mismos, otorgando un plazo de crédito y asegurando cumplimiento de las fechas y la cobranza del valor facturado.			
Insumos Dastos de entrada:	1. Datos clientes y la venta (despachos y retiros). 2. Inventario de existencias. 3. Textos para la enseñanza del idoma inglés.			**Formatos:** Módulo Softsolution Movimientos.
Persona que recibe:	1, 2, 3 y 4 Jefe de Bodega.			
Proveedores:	Punto 3.			
	Cargo:	Vendedor.		
Cargos, Dptos.	**Departamento:**	Comercial.		
	Puntos 1 y 2.			
	Herramienta:	Sistema Contable.		
	Descripción:	Módulos Softsolution Movimientos.		
	Punto 4.			
	Cargo:	Jefe de Bodega.		
	Departamento:	Bodega.		
Productos/ Datos de salida:	1. Factura de venta. 2. Informe cuentas por cobrar.			**Formatos:** Módulo Softsolution Cartera.
Producto que entrega:	Libros para la enseñanza del idioma inglés. Factura de venta.			
Clientes:	**Internos:**	Punto 1.	**Cargo:**	Mensajero.
			Departamento:	Logistica.
Cargos, Dptos.		punto 2.	**Cargo:**	Jefe de Cartera.
			Departamento:	Crédito y Cobranza.
	Externos:	Punto 1.	Cliente que realiza la compra.	
Recursos Humanos: Cargos y cantidad.	_Vendedor-Realiza visita, seguimiento, toma pedido al cliente y entrega datos a bodega. _Jefe de Bodega-Prepara el pedido y despacha los productos junto con la Factura. _Mensajero-Recibe y entrega producto y la factura de venta al cliente. _Jefe de Cartera-Da seguimiento a la cuenta por cobrar y realiza cobranza.			
Equipos y Material: Necesarios para realizar el proceso.	Sistema Contable Softsolution Módulos Movimientos y Cartera. Materiales de bodega (Pistola lectora de código de barras, fundas, suministros de oficina, facturas de ventas en blanco, estiletes, marcadores, carretilla, equipo de seguridad,montacargas manual). Vehiculo motorizado.- Automóvil. Equipo de computo. Correo electrónico.			
Tiempo de Ciclo: Duración.	**Ciclo:**	30 dias.		
	Actividades:	Visita y seguimiento al cliente, toma de pedido, entrega de información a bodega, facturación, seguimiento cuenta por cobrar y cobranza.		
Repeticiones.	**Frecuencia:**	Diariamente.		
Costo Aprox.:	80% del valor facturado.			

Fuente: Agudelo Tobón & Escobar Bolívar. (2007). Gestión por Procesos, pág. 32.
Elaborado: Mario Heredia C. (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007)

Cuadro No. 23

Descripción del subproceso Ventas a consignación

Books&Bits	SUPROCESO: VENTAS A CONSIGNACIÓN				No. M5.P1.S2. Fecha Elaboración: 22/11/2013
Responsables:	**Cargo:** Jefe de Cartera.		**Departamento:** Crédito y Cobranza.		
Inicia:	Confirmación al cliente de mercaderia a despachar.				
Termina:	Facturación mercaderia a consignación.				
Elaboro: Cargo y Dpto.	**Cargo:** Jefe de Cartera.				
	Departamento: Crédito y Cobranza.				
Objetivo: ¿Qué pretende el proceso?	Venta de los productos que oferta la empresa a consignación, otorgando un plazo de facturación y asegurando cumplimiento de las fechas y la cobranza del valor facturado.				
Insumos Dastos de entrada:	1. Datos clientes y la venta (despachos y retiros). 2. Inventario de existencias. 3. Textos para la enseñanza del idoma inglés.				**Formatos:** Módulo Softsolution Movimientos.
Persona que recibe:	1, 2, 3 y 4 Jefe de Bodega.				
Proveedores:	Punto 3.				
	Cargo:	Vendedor.			
Cargos, Dptos.	**Departamento:**	Comercial.			
	Puntos 1 y 2.				
	Herramienta:	Sistema Contable.			
	Descripción:	Módulos Softsolution Movimientos.			
	Punto 4.				
	Cargo:	Jefe de Bodega.			
	Departamento:	Bodega.			
Productos/ Datos de salida:	1. Guia de remisión (GDV). 2. Informe cuentas por cobrar.				**Formatos:** Módulo Softsolution Cartera.
Producto que entrega:	Libros para la enseñanza del idioma inglés. Guia de remisión (GDV).				
Clientes:	**Internos:**	Punto 1.	**Cargo:**	Mensajero.	
			Departamento:	Logistica.	
Cargos, Dptos.		punto 2.	**Cargo:**	Jefe de Cartera.	
			Departamento:	Crédito y Cobranza.	
	Externos:	Punto 1.	Cliente que realiza la compra.		
Recursos Humanos: Cargos y cantidad.	_Vendedor-Realiza visita, seguimiento, toma pedido al cliente y entrega datos a bodega. _Jefe de Bodega-Prepara el pedido y despacha los productos junto con la Factura. _Mensajero-Recibe y entrega producto y la factura de venta al cliente. _Jefe de Cartera-Da seguimiento a la cuenta por cobrar y realiza cobranza.				
Equipos y Material: Necesarios para realizar el proceso.	Sistema Contable Softsolution Módulos Movimientos y Cartera. Materiales de bodega (Pistola lectora de código de barras, fundas, suministros de oficina, facturas de ventas en blanco, estiletes, marcadores, carretilla, equipo de seguridad,montacargas manual). Vehículo motorizado.- Automóvil. Equipo de computo. Correo electrónico.				
Tiempo de Ciclo: Duración.	**Ciclo:**	30 días.			
	Actividades:	Visita y seguimiento al cliente, toma de pedido, entrega de información a bodega, facturación, seguimiento cuenta por cobrar y facturación.			
Repeticiones.	**Frecuencia:**	Diariamente.			
Costo Aprox.:	80% del valor facturado.				

Fuente: Agudelo Tobón & Escobar Bolívar. (2007). Gestión por Procesos, pág. 32.
Elaborado: Mario Heredia C.

3.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.

Conocer la realidad de la empresa XYZ S.A. es muy importante y mediante el levantamiento y descripción de los procesos, se representa de manera exacta cual es la situación de la compañía.

Con el levantamiento de los procesos se identifica cuáles son los macroprocesos, procesos y subprocesos de una empresa; también con el levantamiento se identifica las tareas y las diferentes actividades que se realizan dentro de los procesos, que en este caso son aquellos que se desarrollan en el Departamento de Crédito y Cobranza. Para realizar la Propuesta de gestión por procesos para el mejoramiento del departamento antes mencionado, primeramente se debe conocer el funcionamiento y qué resultado tiene este accionar, para después realizar los correctivos necesarios para mejorar los sistemas de gestión de una empresa o de parte de ella.

3.2.1. Flujograma analítico.

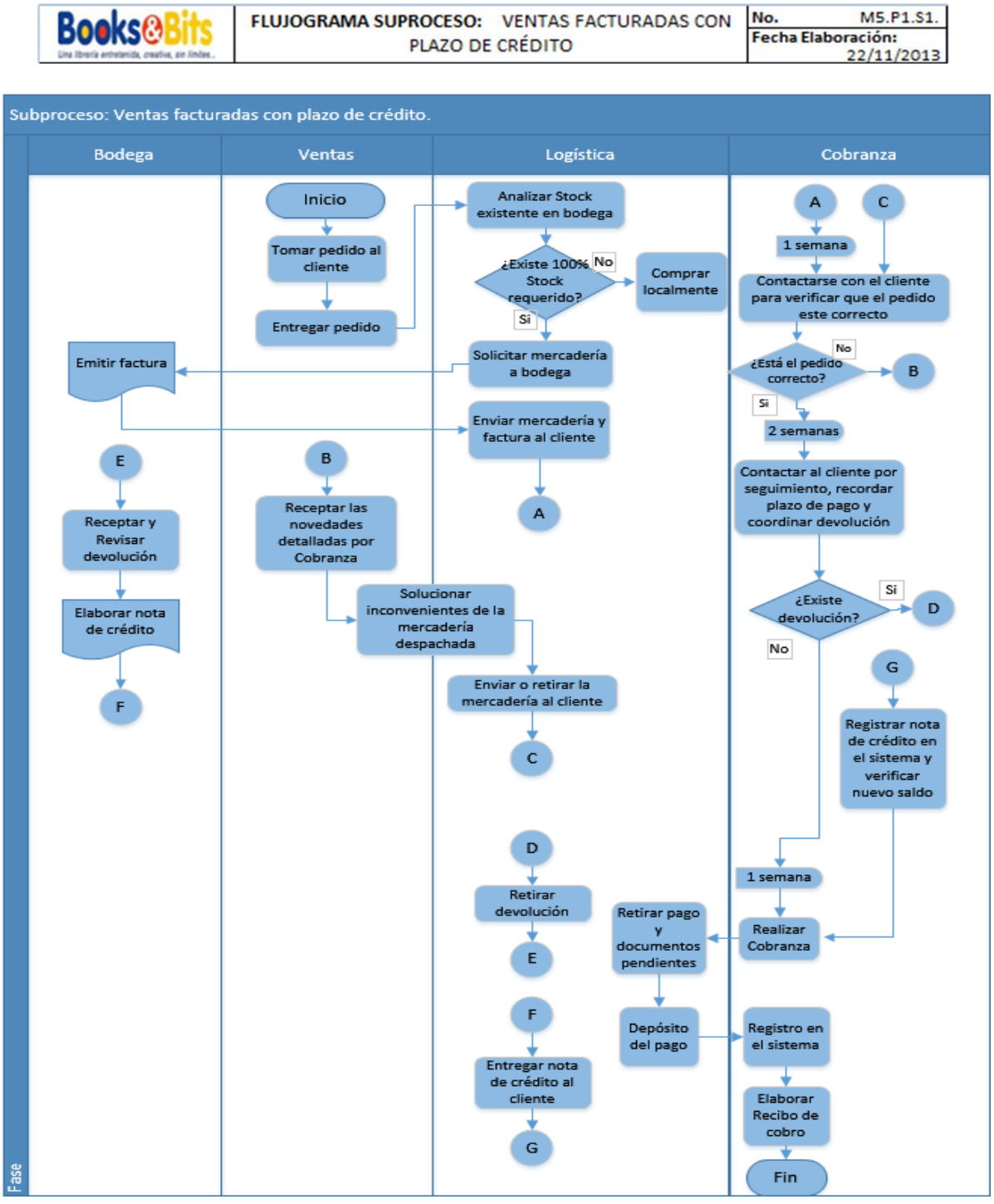
Para el análisis propuesto en el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A.; ya conociendo el Mapa de Procesos de la empresa y habiendo detallado los subprocesos del proceso Ventas a Crédito, se procede a realizar los flujogramas analíticos de Ventas facturadas con plazo de crédito y Ventas a consignación.

El flujograma es un método para describir geográficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas (Mejía García, 2007., pág. 51).

A continuación los flujogramas analíticos:

Gráfico No. 7

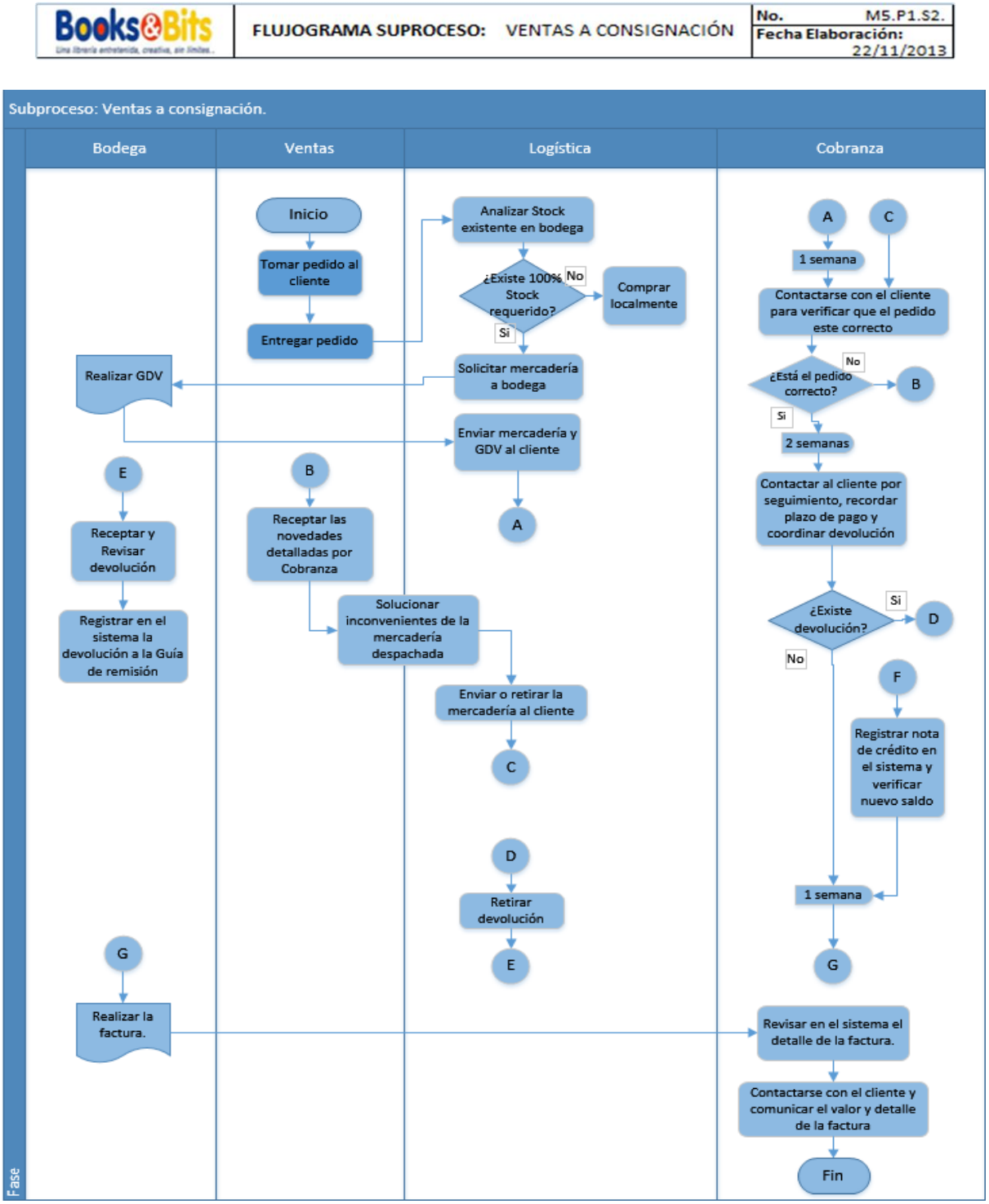
Flujograma analítico del subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito



Fuente: Jefa Financiera empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado por: Jefa Financiera empresa XYZ S.A.

Gráfico No. 8

Flujograma analítico del subproceso Ventas a consignación



Fuente: Jefa Financiera empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado por: Jefa Financiera empresa XYZ S.A.

Mostrados los flujogramas analíticos, se concluye que se deben redefinir ciertas actividades, eliminar y combinar otras; y sobre todo mejorar la presentación de los mismos para entenderlos más fácilmente. Estos cambios se realizarán, incluirán y documentarán en el Manual de Procedimientos del proceso Ventas a Crédito.

3.3. ANÁLISIS DE PROCESOS.

Para el logro de los resultados planificados a todo nivel, las organizaciones de hoy requieren gestionar sus actividades y recursos como procesos, con el propósito de que sus sistemas de gestión sean cada vez más eficientes, eficaces y efectivos (Ríos Giraldo, 2011, pág. 17).

Para analizar los procesos del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., se utilizará la matriz de impacto para priorización (Pareto) y la técnica del interrogatorio, análisis general de la operación. Se estima que con estas herramientas se determinará cuáles son los procesos que deben constituir el sistema de gestión de la organización. A través de estos, la organización no solo obtendrá productos y servicios que satisfagan necesidades y expectativas de los clientes y de las partes interesadas, sino que se convertirán en el medio para dar cumplimiento a su estrategia (Ríos Giraldo, 2011, pág. 18).

3.3.1. Matriz de impacto para priorización (Pareto).

La priorización se realizará identificando aquellos procesos claves, mediante una valoración objetiva y tomando en cuenta que se analiza el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A. y las siguientes variables:

a) **Calcular el impacto del proceso:** Se califica cada proceso, dependiendo del impacto que éste tenga sobre el logro de los objetivos y factores institucionales o en este caso los objetivos y factores del departamento a mejorar (Ríos Giraldo, 2011, pág. 20).
b) **Impacto en los factores para la identificación y selección del proceso:** Luego de tener calificado el proceso por cada objetivo y factor definido, estas calificaciones se multiplican entre sí para obtener el Impacto Total Por Proceso (Ríos Giraldo, 2011, pág. 21).

A continuación la Matriz de impacto para priorización del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., junto a los objetivos y factores institucionales con la siguiente valoración:

Alto: 3 **Medio:** 2 **Bajo:** 1

Cuadro No. 24

Matriz de impacto para priorización proceso Ventas a Crédito

	Objetivos Institucionales						Factores Institucionales					Impacto Total por Proceso
	Crecimiento de las ventas.	Disminuir morosidad de los clientes.	Disminuir reclamos.	Fidelizar a los clientes.	Aumentar satisfacción de los clientes.	Procesos más eficaces y eficientes.	Calidad del producto o servicio.	Imagen corporativa.	Equipos tecnológicos adecuados.	Cumplir requisitos legales y de los clientes.	Personal capacitado y competente.	
Ventas facturadas con plazo de crédito.	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3	17.496
Ventas a consignación.	3	1	1	2	2	3	3	2	1	2	2	864

Fuente: Ríos Giraldo, Ricardo Mauricio. (2011). Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión, pág. 21.
Elaborado por: Mario Heredia C. (Ríos Giraldo, 2011)

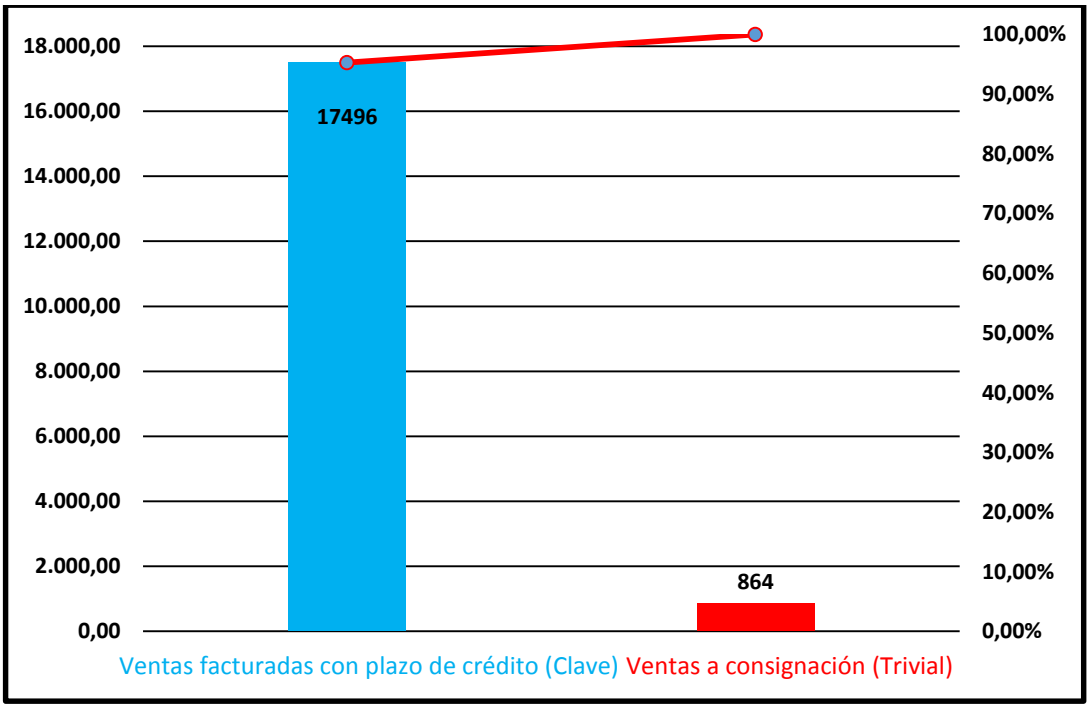
Como se puede observar ambos subprocesos tienen buena correlación en el logro de los objetivos del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., cabe recalcar que es marcada la diferencia en el impacto que tienen Ventas facturadas con plazo de crédito, en comparación con las Ventas a consignación y esto se da por los siguientes puntos:

- En las Ventas facturadas con plazo de crédito interviene la factura que es un documento que demuestra que la empresa sigue los lineamientos tributarios impuestos por el SRI, lo que genera confiabilidad a los consumidores; además dependiendo de la integridad y arte de la factura se mejora la imagen corporativa.
- En las Ventas facturadas con plazo de crédito interviene más activamente el Sistema contable de la empresa y el conocimiento de los empleados para utilizarlo correctamente, es decir pone a prueba los aspectos tecnológicos e intelectuales de la compañía, por lo que se vuelve crítico para el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., que este proceso tenga un buen funcionamiento.

Se realiza un diagrama de Pareto para graficar los resultados:

Gráfico No. 9

Pareto de la Matriz de impacto para priorización proceso Ventas a Crédito



Fuente: Matriz de impacto para priorización proceso Ventas a Crédito.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Con el Gráfico de Pareto de la Matriz de impacto para priorización, se concluye que el subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito tiene 17.496 puntos de impacto en relación al cumplimiento de los objetivos y factores del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., sobre un total de 18.360 puntos, es decir una preponderancia del 95.29%, mientras que el subproceso Ventas a consignación tiene una correlación mucho más baja con el logro de los objetivos y factores del departamento antes mencionado, 864 puntos, un 4.71% en relación al Impacto Total por Proceso; con esto se conoce que el proceso clave y crítico para el departamento a mejorar son las Ventas facturadas con plazo de crédito.

3.3.2. Técnica del interrogatorio, análisis general de la operación.

Se utiliza la técnica del interrogatorio para analizar cada uno de los dos subprocesos más importantes, que se realizan en el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A. Esta técnica nos permite identificar, de forma secuencial, las actividades componentes de cada subproceso y establecerle a cada una de ellas la identificación del tipo de operación clasificado en cinco símbolos: Operación, Transporte, Demora, Inspección y Almacenamiento; igualmente la cantidad de veces que se ejecuta la actividad, el tiempo requerido y las distancias requeridas (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007, pág. 41).

Con esta técnica se identifican las mejoras de los procesos, por tanto, se establece la técnica de interrogatorio antes y después de la demora haciendo énfasis en la cantidad de actividades resumidas y particularmente el tiempo de ciclo (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007, pág. 41).

Se realiza la técnica del interrogatorio a los dos subprocesos, Ventas facturadas con plazo de crédito y Ventas a consignación, obteniendo los siguientes resultados:

Subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito.

A continuación el cuadro resumen tomado del Anexo No. 1, Técnica del interrogatorio, análisis general subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito, donde se muestra el número de actividades realizadas y los tiempos de ejecución:

Cuadro No. 25

Técnica del interrogatorio, análisis general subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito

<table>
<tr><th colspan="6">ANALISIS GENERAL</th></tr>
<tr><th colspan="6">SIMPLIFICACION DEL TRABAJO</th></tr>
<tr><td colspan="6">PROBLEMA ESTUDIADO: Subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">OBJETO: Ventas facturadas.</td><td>ANALISIS: Hombre.</td><td colspan="2">SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES</td><td colspan="2">ACTUAL</td></tr>
<tr><td rowspan="3">EMPIEZA: Tomar pedido al cliente. Ventas.</td><td></td><td>Operación</td><td>No.</td><td>Tiempo (hs)</td></tr>
<tr><td rowspan="4">ACTIVIDAD: Toma del pedido al cliente luego realizar la factura, procesar venta y cobranza.</td><td></td><td>Transporte</td><td>1,00</td><td>2,00</td></tr>
<tr><td rowspan="3">TERMINA: Cobranza del valor total dela factura y registro en el Sistema contable. Cobranza.</td><td></td><td>Demora</td><td>4,00</td><td>160,00</td></tr>
<tr><td></td><td>Inspección</td><td>0,00</td><td>0,00</td></tr>
<tr><td rowspan="2">MÉTODO: Actual.</td><td>FECHA: 29/01/2014.</td><td></td><td>Almacenamiento</td><td>0,00</td><td>0,00</td></tr>
<tr><td>ELABORADO POR: Mario Heredia.</td><td></td><td>Operación combinada</td><td>13,00</td><td>7,58</td></tr>
<tr><td rowspan="2">SECCIÓN: Departamento de Crédito y Cobranza.</td><td rowspan="2">APROBADO POR: Genoveva Zamora.</td><td colspan="2">TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS:</td><td>26,00</td><td>191,83</td></tr>
<tr><td colspan="2">DISTANCIA EN METROS:</td><td colspan="2">0 ms.</td></tr>
</table>

Fuente: Anexo No. 1. Técnica del interrogatorio, análisis general subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito.
Elaborado por: Mario Heredia C.

En el subproceso analizado y mediante la utilización de la técnica del interrogatorio, se concluye que se debe mejorar, pues hay algunas actividades que no tienen razón de ser y alargan todo el subproceso, por lo que es imperativo eliminarlas; se encontró otras actividades que se deben combinar ya que no se están realizando en el momento adecuado. Existen otras observaciones menores, vinculadas con el trabajo que desarrollan los empleados involucrados en el

subproceso y que optimizando estas actividades con novedades, se mejora el tiempo y la sinergia en las Ventas facturadas con plazo de crédito, esperando lograr mayor eficiencia y eficacia, con resultados más positivos que los que se vienen obteniendo.

Subproceso Ventas a consignación.

A continuación el Cuadro resumen tomado del Anexo No. 2, Técnica del interrogatorio, análisis general subproceso Ventas a consignación, donde se muestra el número de actividades realizadas y los tiempos de ejecución:

Cuadro No. 26

Técnica del interrogatorio, análisis general subproceso Ventas a consignación

<table>
<tr><th colspan="5">ANALISIS GENERAL</th></tr>
<tr><th colspan="5">SIMPLIFICACION DEL TRABAJO</th></tr>
<tr><td colspan="5">PROBLEMA ESTUDIADO: Subproceso Ventas a consignación.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">OBJETO: Ventas a consignación.</td><td rowspan="2">ANALISIS: Hombre.</td><td colspan="2" rowspan="2">SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES</td><td colspan="2">ACTUAL</td></tr>
<tr><td>No.</td><td>Tiempo (hs)</td></tr>
<tr><td rowspan="5">ACTIVIDAD: Toma pedido al cliente, procesar, envío con Guía de remisión (GDV).</td><td rowspan="5">EMPIEZA: Tomar pedido al cliente. Ventas.
TERMINA: Contactarse con el cliente y comunicar el valor y detalle de la factura. Cobranza.</td><td>Operación</td><td>5,00</td><td>19,42</td></tr>
<tr><td>Transporte</td><td>1,00</td><td>2,00</td></tr>
<tr><td>Demora</td><td>4,00</td><td>160,00</td></tr>
<tr><td>Inspección</td><td>1,00</td><td>0,17</td></tr>
<tr><td>Almacenamiento</td><td>0,00</td><td>0,00</td></tr>
<tr><td rowspan="2">MÉTODO: Actual.</td><td>FECHA: 29/01/2014.</td><td rowspan="2">Operación combinada</td><td rowspan="2">12,00</td><td rowspan="2">7,50</td></tr>
<tr><td>ELABORADO POR: Mario Heredia.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">SECCIÓN: Departamento de Crédito y Cobranza.</td><td rowspan="2">APROBADO POR: Genoveva Zamora.</td><td colspan="2">TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS:</td><td>23,00</td><td>189,09</td></tr>
<tr><td colspan="2">DISTANCIA EN METROS:</td><td colspan="2">0 ms.</td></tr>
</table>

Fuente: Anexo No. 2. Técnica del interrogatorio, análisis general subproceso Ventas a consignación.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Las Ventas a consignación también se analizaron con la técnica del interrogatorio y se obtuvo novedades similares a las encontradas en las Ventas facturadas con plazo de crédito, es decir se debe eliminar actividades que no tienen un propósito y combinar otras que se pueden realizar en diferentes momentos. Con estas mejoras en el subproceso se logrará simplificarlo, destacando la disminución del tiempo y la flexibilidad alcanzada.

CAPITULO 4. GESTIÓN DE PROCESOS DE VENTAS A CRÉDITO Y COBRANZA.

Posterior al análisis realizado a los subprocesos de Ventas facturadas con plazo de crédito y Ventas a consignación, se procederá al análisis para encontrar sus mejoras que permitirán eliminar tiempos y optimizar el funcionamiento del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A.

Después de la investigación realizada y las técnicas utilizadas para determinar el funcionamiento del Departamento de Crédito y Cobranza, se concluye que es necesario una mejora, pues los resultados obtenidos no han sido los mejores y se pretende que con los cambios correctos, aumentará la eficiencia y eficacia, que ayudarán a solucionar problemas que preocupan a la Gerencia de la empresa como son: Aumento de la cartera vencida, desorganización del Departamento de Crédito y Cobranza y falta de control de las actividades realizadas.

A continuación se resumen las actividades a mejorar en los subprocesos antes mencionados, tomado del análisis realizado con la técnica del interrogatorio y que se muestra en los Anexos No. 1 y 2.

4.1. MEJORAMIENTO DEL SUBPROCESO VENTAS FACTURADAS CON PLAZO DE CRÉDITO.

Para lograr mejorar el subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito, se debe analizar todas las actividades que se realizan y de esta forma cambiarlas o eliminarlas si presentan novedades negativas.

Después de realizada la técnica de interrogatorio y consignada en el Anexo No. 1, a continuación se muestra el cuadro resumen con aquellas actividades a las que se efectuarán mejoras; se describen cuáles son, se detallan las observaciones negativas de cada una y se plantean las ideas para corregir las mismas.

Cuadro No. 27

Técnica del interrogatorio, actividades con observaciones Ventas facturadas con plazo de crédito

No	DESCRIPCIÓN	QUÉ	DONDE	CUANDO	QUIÉN	CÓMO	OBSERVACIÓN	SIMBOLO	IDEAS
1	Tomar pedido al cliente.			X			Se realiza la confirmación, del vendedor al cliente, sobre la mercadería que necesita exactamente y se debe despachar.	R	Reemplazar el nombre de la actividad por: "Confirmación al cliente de mercadería a despachar", lo que realmente se realiza en esta parte del subproceso.
2	Entregar pedido.			X			Se envía el detalle final a Logística, por correo electrónico, del material que se debe despachar al cliente, y no del pedido pues este es entregado con mucha anterioridad, para realizar la importación del material solicitado por el cliente.	R	Reemplazar el nombre de la actividad por "Entregar detalle a Logística de mercadería a despachar", que demuestra lo que realmente se realiza en esta parte del subproceso.
5	Receptar y revisar mercadería adquirida.					X	Se cuenta con montacargas pero no se lo utiliza.	S	Agregar en el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa XYZ S.A., en el capítulo 9 "Higiene y Seguridad Industrial", un artículo sobre la obligatoriedad del uso de herramientas de trabajo en bodega, delimitar la forma de trabajo, capacitar al personal y controlar su cumplimiento.
6	Emitir factura y separar los materiales para despachar al cliente.		X				No se cuenta en bodega con un lugar donde se coloque la mercadería próxima a despachar.	R	Tener un espacio físico en bodega utilizado para colocar la mercadería que está próxima a despacharse, una zona de despachos correctamente señalizada.
13	Esperar 1 semanas.			X			Tiempo de espera innecesario en esta actividad.	R	Este tiempo de espera incluir en la próxima espera de 1 semana.
14	Contactarse con el cliente para verificar que el pedido este correcto.	X					Comunicación sin resultados y ocupación innecesaria de recursos.	E	Eliminar esta actividad.
18	Receptar y revisar devolución.		X				No se cuenta en bodega con un lugar donde se coloque la mercadería devuelta.	R	Tener un espacio físico utilizado solo para colocar la mercadería que llega por motivo de devolución correctamente señalizado.
23	Retirar pago y documento original del comprobante de retención.		X				No se realiza siempre el pago, por parte del cliente, en el mismo lugar donde se entregó la mercadería.	R	El Vendedor debe especificar al cliente, que salvo situaciones emergentes, el pago se lo realizará en la misma dirección donde se entregaron los
24	Depósito del pago			X			Acción innecesaria en este momento.	Co	Incluir esta actividad dentro de la Nro. 23.
26	Elaborar el Recibo de cobro.			X			Acción innecesaria en este momento.	Co	Incluir esta actividad dentro de la Nro. 25.

Fuente: Anexo No. 1. Técnica del interrogatorio, análisis general subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Del cuadro resumen con las actividades que se deben mejorar se concluye lo siguiente:

- Las actividades “Tomar pedido al cliente (1)” y “Entregar pedido (2)”, no están identificadas de acuerdo a lo que realmente se realiza, por tanto la actividad 1 debe cambiar de nombre a “Confirmación al cliente de mercadería a despachar” y la actividad 2 debe cambiar de nombre a “Entregar detalle a Logística de mercadería a despachar”.
- En la actividad “Receptar y revisar mercadería adquirida (5)”, bodega no utiliza correctamente sus herramientas de trabajo se debe agregar en el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa XYZ S.A., en el Capítulo 9 "Higiene y Seguridad Industrial", un artículo sobre la obligatoriedad del uso de herramientas de trabajo en bodega, delimitar la forma de trabajo, capacitar al personal y controlar su cumplimiento.
- En las actividades “Emitir factura y separar los materiales para despachar al cliente (6)” y “Receptar y revisar devolución (18)”, no se cuenta con espacios físicos en bodega adecuado para su correcta realización, por lo que se recomienda tener un espacio físico utilizado solo para colocar la mercadería que llega por motivo de devolución, correctamente señalizado y así mismo otro espacio donde colocar la mercadería próxima a despacharse.
- Las actividades “Esperar 1 semanas (13)”, “Depósito del pago (24)” y “Elaborar el Recibo de cobro (26)” no deben estar aisladas pues se realizan conjuntamente con las actividades, por lo que se debe incluir en las siguientes actividades: La actividad 13 incluir en la actividad “Si el pedido está correcto esperar 1 semanas”, y las

actividades 24 incluir en la actividad “Retirar pago y documento original del comprobante de retención” y la actividad 26 se debe incluir en la actividad “Registro en el sistema”.

- La actividad “Contactarse con el cliente para verificar que el pedido este correcto (14) debe eliminarse pues no tiene propósito.
- La actividad “Retirar pago y documento original del comprobante de retención (23)”, genera incertidumbre pues no se realiza el pago en el mismo lugar donde se entregan los libros, por lo que se recomienda que el Vendedor debe especificar al cliente, que salvo situaciones emergentes, el pago se lo realizará en la misma dirección donde se entregaron los textos.

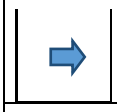
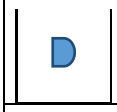
Con estas observaciones se tiene la pauta para mejorar todo el subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito, además indicar que se rediseñará el flujograma analítico en el Manual de Procedimientos para su mejor entendimiento.

4.1.1. Propuesta de mejora del subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito.

A continuación el cuadro resumen tomado del Anexo No. 1, Técnica del interrogatorio, Análisis General del subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito; en lo concerniente a la "Propuesta de mejora", donde se detallan el número de actividades y los tiempos de ejecución, tanto en la situación actual como en la propuesta; además de mostrar cual será la economía que se logrará.

Cuadro No. 28

Técnica del interrogatorio, propuesta mejora Ventas facturadas con plazo de crédito

ANALISIS GENERAL							
SIMPLIFICACION DEL TRABAJO							
PROBLEMA ESTUDIADO: Subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito.							
SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES		**ACTUAL**		**PROPUESTO**		**ECONOMÍA**	
		No.	**Tiempo (hs)**	**No.**	**Tiempo (hs)**	**No.**	**Tiempo (hs)**
	**Operación**	8,00	22,25	6	21,67	2	0,58
	**Transporte**	1,00	2,00	1	2	0	0
	**Demora**	4,00	160,00	3	160	1	0
	**Inspección**	0,00	0,00	0	0	0	0
	**Almacenamiento**	0,00	0,00	0	0	0	0
	**Operación combinada**	13,00	7,58	12	6,86	1	0,72
TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS:		**26,00**	**191,83**	**22,00**	**190,53**	**4,00**	**1,30**
DISTANCIA EN METROS:		**0 ms.**					

Fuente: Anexo No. 1. Técnica del interrogatorio, análisis general subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Develadas las actividades a las que se efectuarán mejoras en este subproceso, se optimizan las mismas con las ideas planteadas en el Cuadro No. 27 y se obtienen los resultados mostrados en el Cuadro No. 28, lo que simplifica el trabajo de 26 a 22 actividades, es decir disminuyeron en un 15% las actividades, lo que genera que el tiempo también se reduzca en 1.30 horas, es decir 78 minutos.

Con estas mejoras se optimiza y organiza el subproceso, logrando simplificarlo y dando como efecto normalizarlo, facilitando el control del mismo y aumentando su eficacia; con todas estas correcciones se esperan mejorar sus resultados en el corto plazo.

4.1.2. Indicadores del subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito.

El término gestión ha tendido a modificarse con el pasar de los años; siempre se ha creído que es toda actividad que se realiza dentro de una organización o dentro de cualquier proceso que se evalúa a la finalización; también se dice que gestión son las actividades coordinadas para dirigir y controlar mediante indicadores una organización; o el proceso mediante el cual se formulan objetivos y se miden los resultados obtenidos. Se parte de la definición de gestión para puntualizar lo importante que es el control y lo determinante de tener indicadores que muestras la eficiencia y eficacia de los procesos, sub procesos y actividades (Ríos Giraldo, 2011, pág. 59).

Para mejorar el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A. se debe realizar indicadores para medir sus dos subprocesos realizados en las Ventas a Crédito, actualmente no existen dichos medidores de resultados, lo que genera falta de control y concurrencia de errores. Se entiende como indicador a la variable o atributo, objeto de medición y valoración; resulta de la fórmula matemática (Ríos Giraldo, 2011, pág. 78):

$$\textbf{Indicador} = \frac{\text{Resultado alcanzado (Valor actual)}}{\text{Resultado planeado (Nivel de referencia)}}$$

Es muy importante resaltar que los indicadores existen con un propósito: Medir los objetivos institucionales o estratégicos y los objetivos de los procesos. Citando esto, para el subproceso: Ventas facturadas con plazo de crédito se plantean los siguientes indicadores (Ríos Giraldo, 2011, pág. 78).

Cuadro No. 29

Indicador del porcentaje de devolución Ventas facturadas con plazo de crédito

FICHA No. 1			
Compañía: XYZ S.A.		**Proceso:** Ventas a Crédito.	**Subproceso:** Ventas facturadas con plazo de crédito.
Objetivo relacionado:		Reducir el porcentaje de devolución en relación al pedido original del cliente.	
NOMBRE INDICADOR	**CÓDIGO**	**ÍNDICE**	**META**
Porcentaje de devolución.	M5.P5.S1.I1	((Cantidad de libros pedidos-Cantidad de libros devueltos)/ Cantidad de libros pedidos))* 100%	10%
Fuente de información:	Jefe de Cartera.	**Frecuencia de toma de información:**	Mensual.
Frecuencia de análisis:	Mensual.	**Responsable del análisis:**	Jefe de Cartera.
ANÁLISIS			
Nota: En esta parte se realizará una descripción de la situación actual, y se concluirá cuáles son las novedades encontradas y porque se están suscitando.			
RECOMENDACIÓN PARA MEJORAR			
Nota: En esta parte se plantearán las recomendaciones que permitirán llegar a la meta estipulada; estas recomendaciones variarán de acuerdo al análisis de la parte superior.			

Fuente: Ríos Giraldo, Ricardo Mauricio. (2011). Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión, pág. 86.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Cuadro No. 30

Indicador de la satisfacción del cliente Ventas facturadas con plazo de crédito

FICHA No. 2			
Compañía: XYZ S.A.		**Proceso:** Ventas a Crédito.	**Subproceso:** Ventas facturadas con plazo de crédito.
Objetivo relacionado:		Reducir a un 5% la totalidad de los clientes insatisfechos, mediante control y resolución inmediata de las quejas de los clientes.	
NOMBRE INDICADOR	**CÓDIGO**	**ÍNDICE**	**META**
Satisfacción del cliente.	M5.P5.S1.I2	((Total de clientes-Clientes insatisfechos)/ Total de clientes))* 100%	Menor o igual al 5%
Fuente de información:	Jefe de Cartera.	**Frecuencia de toma de información:**	Mensual.
Frecuencia de análisis:	Mensual.	**Responsable del análisis:**	Jefe de Cartera.
ANÁLISIS			
Nota: En esta parte se realizará una descripción de la situación actual, y se concluirá cuáles son las novedades encontradas y porque se están suscitando.			
RECOMENDACIÓN PARA MEJORAR			
Nota: En esta parte se plantearán las recomendaciones que permitirán llegar a la meta estipulada; estas recomendaciones variarán de acuerdo al análisis de la parte superior.			

Fuente: Ríos Giraldo, Ricardo Mauricio. (2011). Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión, pág. 86.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Cuadro No. 31

Indicador del cumplimiento del plazo de crédito Ventas facturadas con plazo de crédito

FICHA No. 3			
Compañía: XYZ S.A.		**Proceso:** Ventas a Crédito.	**Subproceso:** Ventas facturadas con plazo de crédito.
Objetivo relacionado:		Reducir de 60 a 45 días el plazo de cobranza de las facturas a crédito.	
NOMBRE INDICADOR	**CÓDIGO**	**ÍNDICE**	**META**
Cobranza dentro del plazo de crédito.	M5.P5.S1.I3	No. días promedio de la cobranza de las cuentas por cobrar en un mes. (Sumatoria No. días promedio cobranza de cada factura/No. de facturas al mes).	Cobranza máximo 45 días promedio de las cuentas por cobrar.
Fuente de información:	Jefe de Cartera.	**Frecuencia de toma de información:**	Mensual.
Frecuencia de análisis:	Bimensual.	**Responsable del análisis:**	Jefe de Cartera.
ANÁLISIS			
Nota: En esta parte se realizará una descripción de la situación actual, y se concluirá cuáles son las novedades encontradas y porque se están suscitando.			
RECOMENDACIÓN PARA MEJORAR			
Nota: En esta parte se plantearán las recomendaciones que permitirán llegar a la meta estipulada; estas recomendaciones variarán de acuerdo al análisis de la parte superior.			

Fuente: Ríos Giraldo, Ricardo Mauricio. (2011). Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión, pág. 86.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Con estos indicadores se espera mejorar el control en el Departamento de Crédito y Cobranza, también dar seguimiento a las deficiencias y quejas en el subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito, para así reconocerlas claramente y subsanarlas a tiempo para mejorar los resultados y la satisfacción de los clientes.

4.2. MEJORAMIENTO DEL SUBPROCESO VENTAS A CONSIGNACIÓN.

Para lograr mejorar el subproceso Ventas a consignación, se deben analizar todas las actividades que se realizan y de esta forma cambiarlas o eliminarlas si presentan novedades negativas.

Después de realizada la técnica de interrogatorio dentro del Anexo No. 2, a continuación un cuadro resumen con aquellas actividades con salvedades; se describen cuáles son, se detallan las observaciones negativas de cada una y se plantean las ideas para corregir las mismas.

Cuadro No. 32

Técnica del interrogatorio, actividades con observaciones Ventas a consignación,

No	DESCRIPCIÓN	QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO	QUIÉN	CÓMO	OBSERVACIÓN	SIMBOLO	IDEAS
1	Tomar pedido al cliente.			X			Se realiza la confirmación, del vendedor al cliente, sobre la mercaderia que necesita exactamente y se debe despachar.	R	Reemplazar el nombre de la actividad por: "Confirmación al cliente de mercaderia a despachar", lo que realmente se realiza en esta parte del subproceso.
2	Entregar pedido.			X			Se envia el detalle final a Logistica, por correo electrónico, del material que se debe despachar al cliente, y no del pedido pues este es entregado con mucha anterioridad, para realizar la importación del material solicitado por el cliente.	R	Reemplazar el nombre de la actividad por "Entregar detalle a Logistica de mercaderia a despachar", que demuestra lo que realmente se realiza en esta parte del subproceso.
5	Receptar y revisar mercaderia adquirida.					X	Se cuenta con montacargas pero no se lo utiliza.	S	Agregar en el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa XYZ S.A., en el capitulo 9 "Higiene y Seguridad Industrial", un articulo sobre la obligatoriedad del uso de herramientas de trabajo en bodega, delimitar la forma de trabajo, capacitar al personal y controlar su cumplimiento.
6	Emitir Guia de venta (GDV) y separar los materiales para despachar al cliente en la zona especificada en bodega.		X				No se cuenta en bodega con un lugar donde se coloque la mercaderia próxima a despachar.	R	Tener un espacio fisico en bodega utilizado para colocar la mercaderia que está próxima a despacharse, una zona de despachos correctamente señalizada.
13	Esperar 1 semana.			X			Tiempo de espera innecesario en esta actividad.	Co	Este tiempo de espera incluir en la próxima espera de 1 semana.
14	Contactarse con el cliente para verificar que el pedido este correcto.	X					Comunicación sin resultados y ocupación innecesaria de recursos.	E	Eliminar esta actividad.
18	Receptar y revisar devolución.		X				No se cuenta en bodega con un lugar donde se coloque la mercaderia devuelta.	R	Tener un espacio fisico utilizado solo para colocar la mercaderia que llega por motivo de devolución correctamente señalizado.
22	Revisar en el sistema detalle de la factura.	X					Acción que no forma parte de este subproceso.	E	Eliminar esta actividad.
23	Contactarse con el cliente y comunicar el valor y detalle de la factura.	X					Acción que no forma parte de este sub proceso.	E	Eliminar esta actividad.

Fuente: Anexo No 2. Técnica del interrogatorio, análisis general subproceso Ventas a consignación.
Elaborado por: Mario Heredia C.
Del cuadro resumen con las actividades que se deben mejorar se concluye lo siguiente:

- Las actividades “Tomar pedido al cliente (1)” y “Entregar pedido (2)”, no están identificadas de acuerdo a lo que realmente se realiza, por tanto la actividad 1 debe cambiar de nombre a “Confirmación al cliente de mercadería a despachar” y la actividad 2 debe cambiar de nombre a “Entregar detalle a Logística de mercadería a despachar”.
- En la actividad “Receptar y revisar mercadería adquirida (5)”, bodega no utiliza correctamente sus herramientas de trabajo se debe agregar en el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa XYZ S.A., en el Capítulo 9 "Higiene y Seguridad Industrial", un artículo sobre la obligatoriedad del uso de herramientas de trabajo en bodega, delimitar la forma de trabajo, capacitar al personal y controlar su cumplimiento.
- En las actividades “Emitir Guía de venta (GDV) y separar los materiales para despachar al cliente (6)” y “Receptar y revisar devolución (18)”, no se cuenta con espacios físicos en bodega adecuado para su correcta realización por lo que se recomienda tener un espacio físico utilizado solo para colocar la mercadería que llega por motivo de devolución correctamente señalizado y así mismo otro espacio donde colocar la mercadería próxima a despacharse.
- Las actividades “Contactarse con el cliente para verificar que el pedido este correcto (14)”, “Revisar en el sistema detalle de la factura (22)” y “Contactarse con el cliente y comunicar el valor y detalle de la factura” deben eliminarse pues no tienen propósito.
- La actividad “Si el pedido está correcto esperar 1 semanas (13)” se debe combinar en la actividad 15 donde se puede incluir este tiempo de espera.

Con estas observaciones se tiene la pauta para mejorar todo el subproceso Ventas a consignación, además indicar que se rediseñará el flujograma analítico en el Manual de Procedimientos para su mejor entendimiento.

4.2.1. Propuesta de mejora del subproceso Ventas a consignación.

A continuación el cuadro resumen tomado del Anexo No. 2, Técnica del interrogatorio, análisis general subproceso Ventas a consignación; más específicamente la "Propuesta de mejora", donde se detallan el número de actividades y los tiempos de ejecución, tanto en la situación actual como en la propuesta; además de mostrar cual será la economía que se logrará con la propuesta.

Cuadro No. 33

Técnica del interrogatorio, propuesta mejora Ventas a consignación

ANALISIS GENERAL						
SIMPLIFICACION DEL TRABAJO						
PROBLEMA ESTUDIADO: Subproceso Ventas a consignación.						
SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES	**ACTUAL**		**PROPUESTO**		**ECONOMÍA**	
	No.	**Tiempo (hs)**	**No.**	**Tiempo (hs)**	**No.**	**Tiempo (hs)**
Operación	5,00	19,42	4	19,17	1	0,25
Transporte	1,00	2,00	1	2	0	0
Demora	4,00	160,00	3	160	1	0
Inspección	1,00	0,17	0	0	1	0,17
Almacenamiento	0,00	0,00	0	0	0	0
Operación combinada	12,00	7,50	11	6,78	1	0,72
TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS:	**23,00**	**189,09**	**19,00**	**187,95**	**4,00**	**1,14**
DISTANCIA EN METROS:	**0 ms.**					

Fuente: Anexo No. 2. Técnica del interrogatorio, análisis general subproceso Ventas a consignación.
Elaborado por: Mario Heredia C.

En el Cuadro No. 32 se muestran las actividades con observaciones negativas en este subproceso y las ideas que se implementarán para mejorarlas. Se obtienen los resultados mostrados en el Cuadro No. 33, lo que simplifica el trabajo de 23 a 19 actividades, es decir disminuyeron en un 17% las actividades, lo que genera que el tiempo también se reduzca en 1.14 horas, es decir 68 minutos.

Las mejoras dan como efecto la disminución en las actividades y reducción del tiempo empleado, con esto se espera lograr el mejoramiento del funcionamiento del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A. y la obtención de resultados más óptimos para disminuir los inconvenientes que actualmente tiene el departamento.

4.22. Indicadores del subproceso Ventas a consignación.

De igual manera para las Ventas a consignación, es necesario más control y esto se logrará con el desarrollo de indicadores, para esto se plantea tres herramientas de control, dos de estas son iguales a las realizadas en el subproceso de Ventas facturadas con plazo de crédito y la restante se ocupa únicamente de las consignaciones.

Cuadro No. 34

Indicador del porcentaje de devolución en las Ventas a consignación

FICHA No. 1			
Compañía: XYZ S.A.		**Proceso:** Ventas a Crédito.	**Subproceso:** Ventas a consignación.
Objetivo relacionado:		Reducir el porcentaje de devolución en relación al pedido original del cliente.	
NOMBRE INDICADOR	**CÓDIGO**	**ÍNDICE**	**META**
Porcentaje de devolución.	M5.P5.S2.I1	((Cantidad de libros pedidos-Cantidad de libros devueltos)/ Cantidad de libros pedidos))* 100%	10%
Fuente de información:	Jefe de Cartera.	**Frecuencia de toma de información:**	Mensual.
Frecuencia de análisis:	Mensual.	**Responsable del análisis:**	Jefe de Cartera.
ANÁLISIS			
Nota: En esta parte se realizará una descripción de la situación actual, y se concluirá cuáles son las novedades encontradas y porque se están suscitando.			
RECOMENDACIÓN PARA MEJORAR			
Nota: En esta parte se plantearán las recomendaciones que permitirán llegar a la meta estipulada; estas recomendaciones variarán de acuerdo al análisis de la parte superior.			

Fuente: Ríos Giraldo, Ricardo Mauricio. (2011). Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión, pág. 86.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Cuadro No. 35

Indicador de la satisfacción del cliente Ventas a consignación

FICHA No. 2			
Compañía: XYZ S.A.		**Proceso:** Ventas a Crédito.	**Subproceso:** Ventas a consignación.
Objetivo relacionado:		Reducir a un 5% la totalidad de los clientes insatisfechos, mediante control y resolución inmediata de las quejas de los clientes.	
NOMBRE INDICADOR	**CÓDIGO**	**ÍNDICE**	**META**
Satisfacción del cliente.	M5.P5.S2.I2	((Total de clientes-Clientes insatisfechos)/ Total de clientes))* 100%	Menor o igual al 5%.
Fuente de información:	Jefe de Cartera.	**Frecuencia de toma de información:**	Mensual.
Frecuencia de análisis:	Mensual.	**Responsable del análisis:**	Jefe de Cartera.
ANÁLISIS			
Nota: En esta parte se realizará una descripción de la situación actual, y se concluirá cuáles son las novedades encontradas y porque se están suscitando.			
RECOMENDACIÓN PARA MEJORAR			
Nota: En esta parte se plantearán las recomendaciones que permitirán llegar a la meta estipulada; estas recomendaciones variarán de acuerdo al análisis de la parte superior.			

Fuente: Ríos Giraldo, Ricardo Mauricio. (2011). Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión, pág. 86.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Cuadro No. 36

Indicador del cumplimiento del plazo de facturación

FICHA No. 3			
Compañía: XYZ S.A.		**Proceso:** Ventas a Crédito.	**Subproceso:** Ventas a consignación.
Objetivo relacionado:		Reducir de 45 a 30 días el plazo de facturación de las consignaciones.	
NOMBRE INDICADOR	**CÓDIGO**	**ÍNDICE**	**META**
Plazo de facturación consignaciones.	M5.P5.S2.I3	Días que se demoró la cobranza de la factura.	Plazo máximo de facturación de las consignaciones 30 días.
Fuente de información:	Jefe de Cartera.	**Frecuencia de toma de información:**	Mensual.
Frecuencia de análisis:	Bimensual.	**Responsable del análisis:**	Jefe de Cartera.
ANÁLISIS			
Nota: En esta parte se realizará una descripción de la situación actual, y se concluirá cuáles son las novedades encontradas y porque se están suscitando.			
RECOMENDACIÓN PARA MEJORAR			
Nota: En esta parte se plantearán las recomendaciones que permitirán llegar a la meta estipulada; estas recomendaciones variarán de acuerdo al análisis de la parte superior.			

Fuente: Ríos Giraldo, Ricardo Mauricio. (2011). Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión, pág. 86.
Elaborado por: Mario Heredia C.

De la misma manera que en el subproceso Ventas facturadas con plazo de facturación, con estos indicadores se logrará mejorar el control en el Departamento de Crédito y Cobranza mediante la oportuna gestión de rectificación de errores y atención postventa a los clientes.

Como conclusión se deben implementar estos indicadores, inmediatamente en los subprocesos realizados en el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., en la actualidad se generan diversos inconvenientes por falta de medición, problemas no solo en el accionar de la empresa sino también en la satisfacción del cliente, lo que está dando como resultado disminución de su fidelidad y elección de otras distribuidoras.

4.3. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO.

Se conoce que toda propuesta de mejora antes de ponerse en marcha, debe superar un estudio de factibilidad, durante el cual se tratará de determinar los beneficios que conllevará y los costos que ocasionará. El Análisis Costo-Beneficio permite medir si la implementación de la Propuesta de gestión por procesos para el mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., tendrá resultados positivos; entiéndase como medición al acto o proceso de comparar cuantitativamente los resultados con las exigencias, para llegar a un cálculo cuantitativo del desempeño (Mejía García, 2007., pág. 79).

Se ha determinado que el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., en la actualidad no tiene los resultados esperados debido a deficiencias en el proceso Ventas a Crédito y sus dos subprocesos; Ventas facturadas con plazo de crédito y Ventas a consignación, y dentro de estos ciertas actividades con anomalías ya identificadas. Aunque con la propuesta de los nuevos flujogramas analíticos se comprobó, mediante la técnica del interrogatorio, que se reducen el número de actividades y el tiempo de ejecución, es necesario también valorar la implementación de las siguientes acciones, teniendo claro que se sugiere que al evaluar los resultados del estudio se dé un valor adicional al beneficio directo, aunque intangible, es el de apoyar una dirección a largo plazo (Morris & Brandon, 2009, pág. 206).

Cabe recalcar que para todos los cálculos se toma como guía la siguiente información:

Cálculo de Costo hora de trabajo para el proceso Ventas a Crédito.

- **Sueldos mensuales:**

  Sueldo Bodega.- $ 950,00.

  Sueldo Cartera.- $ 726,00.

  Sueldo Logística.- $ 1.340,00.

  Sueldo Ventas.- $ 900,00.

  Total sueldo mensual.- $ 3.916,00.

  Total horas de trabajo al mes.- 960 horas.

  Costo hora sueldos.- $ 4,08.

  CIF Fijos y Variables por cada ciclo de trabajo.- $ 0,50.

  Costo hora de trabajo.- $ 4,58.

Cálculo de la Inversión necesaria para implantar las mejoras propuestas.

- Costo individual de cada impresión de los Reglamentos Internos de Trabajo.- $ 2,00.
- Costo impresión individual del Manual de Procedimientos para el Departamento de Crédito y Cobranza, proceso Ventas a Crédito.- $ 0,64.
- Costo de cada señalización para Bodega.- $ 1,00.
- Valor de la capacitación sobre "Gestión y Control de Bodegas e inventarios".- $180,00 más IVA.
- Valor de la capacitación sobre " Técnicas para el Cierre de Ventas Exitosas ".- $162,00 más IVA.

4.3.1. Costo de la inversión para la implantación de mejoras.

En el capítulo se describen las actividades de las mejoras planteadas, y antes de ponerlas en práctica es necesario realizar el análisis de los costos que éstas representan y de los beneficios que generarían al ser implantadas dentro del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A.

Para determinar el costo de las mejoras propuestas se recopilaron proformas de los materiales, equipos, software y demás recursos necesarios para las mejoras, que se solicitaron al Departamento Financiero de la empresa:

Cuadro No. 37

Inversión necesaria para implantar las mejoras propuestas

Recursos	Valor en dólares.
Elaboración e impresión de 50 ejemplares de un nuevo Reglamento Interno de Trabajo de la empresa XYZ S.A., agregando la obligatoriedad del uso de herramientas de trabajo en bodega.	$ 100.00
Capacitación sobre "Gestión y Control de Bodegas e inventarios", para el Jefe de Bodega.	$ 201.60
Señalización para Bodega tema "Zona de devolución".	$ 10.00
Señalización para Bodega tema "Zona de despachos".	$ 10.00
Impresión de 50 ejemplares del Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranza.	$ 100.00
Impresión de 50 ejemplares del Manual de Procedimientos para el Departamento de Crédito y Cobranza, proceso Ventas a Crédito.	$ 32.00
Capacitación sobre "Técnicas para el Cierre de Ventas Exitosas", para 5 vendedores.	$ 907.20
TOTAL INVERSIÓN	**$ 1,360.80**

Fuente: Jefa Financiera empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Con el cuadro “Inversión necesaria para implantar las mejoras propuestas” se conoce que el costo de las mejoras tendrá un valor de $1.360,80 anual, que por los resultados tan satisfactorios esperados, es viable invertir esta cantidad.

4.3.2. Beneficio de la implantación de mejoras.

Para determinar los beneficios, se utilizó la información obtenida en el análisis de tiempos actuales y propuestos en los Anexos No. 1 y 2, mediante el cual se obtuvo la economía en tiempo expresada en dólares.

En algunos casos los beneficios generados por las mejoras planteadas no pueden ser cuantificables financieramente ya que conllevan actividades relacionadas con mejoras en los conocimientos de los operarios, en las condiciones de trabajo, mejor ambiente de trabajo y comunicación en la empresa, entre otras.

Se presenta en los cuadros siguientes, el ahorro de tiempo expresado en dólares por cada proceso:

Cuadro No. 38

Economía en el Proceso Ventas a Crédito

Economía de tiempo expresada en dólares	
Horas por ciclo ahorrados.	2,44
Trabajadores que intervienen en el ciclo.	6,00
Horas por ciclo ahorradas.	14,64
Costo hora de trabajo.	$ 4.58
Ahorro por ciclo.	$ 67.05
Ahorro por semana.	$ 335.26
Ahorro por mes.	$ 1,341.04
Ahorro por año.	$ 16,092.48

Fuente: Anexo No. 1 y 2. Técnicas del interrogatorio, análisis general de los subprocesos Ventas facturadas con plazo de crédito y Ventas a consignación.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Al analizar las mejoras y calcular los tiempos, se obtuvo una economía de tiempo total expresada en dólares de $16.092,48 por año. Este ahorro anual es significativo y justifica el emprender en las mejoras propuestas, además que los beneficios intangibles son muy importantes para la satisfacción de los clientes y la estandarización de las actividades.

4.3.3. Análisis Costo-Beneficio de las mejoras propuestas.

Este Análisis Costo-Beneficio tiene diferencias con el método tradicional, ya que, lo que se va a demostrar es que los beneficios de la mejora, van a generar ahorros superiores a los costos que conllevan ponerla en práctica y es viable la puesta en marcha.

A continuación la comparación de los valores que se invertirán para las mejoras versus los valores que se esperan alcanzar por los beneficios:

Cuadro No. 39

Cuadro comparativo Costos-Beneficios mejoras propuestas

COSTOS		BENEFICIOS POR AHORRO DE TIEMPO	
Elaboración e impresión de 50 ejemplares de un nuevo Reglamento Interno de Trabajo de la empresa XYZ S.A., agregando la obligatoriedad del uso de herramientas de trabajo en bodega.	$ 100.00	Beneficio por ahorro de tiempo en el desarrollo de los subprocesos Ventas facturadas con plazo de crédito y Ventas a consignación en Bodega.	$ 360.00
Capacitación sobre "Gestión y Control de Bodegas e inventarios", para el Jefe de Bodega.	$ 201.60	Beneficio por ahorro de tiempo al momento de recibir y despachar mercadería en Bodega.	$ 502.50
Señalización para bodega tema "Zona de devolución".	$ 10.00	Beneficio por óptimo manejo de la Bodega que evite faltantes de inventario y pérdida de documentación.	$ 10,932.73
Señalización para bodega tema "Zona de despachos".	$ 10.00	Beneficio por ahorro de tiempo en el desarrollo del proceso Ventas a Crédito, por parte de los empleados involucrados.	$ 609.75
Impresión de 50 ejemplares del Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranza.	$ 100.00	Beneficio por más efectividad de los vendedores al momento de cerrar negociaciones con los clientes.	$ 3,687.50
Impresión de 50 ejemplares del Manual de Procedimientos para el Departamento de Crédito y Cobranza, proceso Ventas a Crédito.	$ 32.00		
Capacitación sobre "Técnicas para el Cierre de Ventas Exitosas", para 5 vendedores.	$ 907.20		
Costos Totales	**$ 1,360.80**	**Beneficios Totales**	**$ 16,092.48**
RELACIÓN BENEFICIO/COSTO		**$**	**11.83**

Fuente: Jefa Financiera empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado por: Mario Heredia C.

El resultado de los cálculos realizados en el Análisis Costo-Beneficios demuestra que es rentable y beneficioso poner en marcha las mejoras planteadas, ya que la relación de beneficios a costos es de $ 11,83, que representa el retorno por cada dólar invertido.

Se concluye que con la Propuesta de gestión por procesos para el mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., en lo concerniente a todo el proceso Ventas a Crédito y a los trabajadores inmersos en el mismo, se obtendrán los siguientes resultados:

- Mejorar el trabajo en Bodega.
- Buen manejo de la documentación.
- Vendedores más efectivos al momento de cerrar las ventas.
- Mejorar servicio postventa otorgado a los cliente.
- Mejorar satisfacción de los clientes.
- Agilidad en el desarrollo de las actividades y lineamientos de proceder claros a seguir.

CAPITULO 5. HERRAMIENTAS Y DOCUMENTACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.

La documentación es parte fundamental para mejorar procesos, subprocesos y sus actividades, pues con esta se tiene un respaldo físico de los diferentes procedimientos y permite tener guías a los empleados de cómo manejarse y conocimiento unificado de sus tareas y funciones que desarrollarán. Cabe recalcar que la documentación debe siempre agregar valor y saber que la extensión de esta, difiere de acuerdo al tamaño de la empresa pues dependiendo del número de procedimientos se tienen documentos necesarios para asegurar la eficaz planificación, operación y control de procesos (Pérez Fernández de Velasco, 2010., págs. 234-235).

El propósito de la documentación es: Facilitar un detallado análisis del proceso y mantener récords actualizados para su uso en el futuro (Mejía García, 2007., pág. 26).

Con todo esto se concluye que una buena documentación deberá: Reflejar exactamente la situación actual, reflejar cómo se está haciendo, no cómo nos gustaría que se hiciera; reflejar los requerimientos que no se estén cumpliendo y su forma y contenido deberán ser simples, pero sustanciales (Mejía García, 2007., pág. 26).

En el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A. se identificó que falta documentación, lo que crea una forma más empírica que científica de accionar e impide una

más fácil adaptación de nuevos empleados y falta de estandarización y control en el departamento.

Parte fundamental para la “Propuesta de gestión por procesos para el mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A.”, es la realización y documentación de:

- Descripción y perfil del puesto Jefe de Cartera.
- Planificación anual del Departamento de Crédito y Cobranza.
- Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranza.

Todos estos basados en el Inventario de Procesos de la empresa XYZ S.A.:

Cuadro No. 39

Inventario de Procesos de la empresa XYZ S.A.

Books&Bits	**Inventario de Procesos Estratégicos y su codificación**		
Procesos		**Subprocesos**	
Cód.	**Nombre**	**Cód.**	**Nombre**
M.P1.	Planificación.	M.P1.S1.	Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo, junto con los objetivos anuales.
		M.P1.S2.	Entregar proyecciones de las metas planteadas para la aprobación de los encargados de cada unidad administrativa.
		M.P1.S3.	Aprobación final de la planificación de cada unidad administrativa.
M.P2.	Control.	M.P2.S1.	Controlar y coordinar con las unidades administrativas sus registros y análisis se estén ejecutando correctamente.
		M.P2.S2.	Seguimiento del correcto desarrollo de los procesos, subprocesos, actividades y tareas relacionadas a cada unidad administrativa.
		M.P2.S3.	Revisión de los indicadores de cada subproceso.
M.P3.	Evaluación.	M.P3.S1.	Evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las unidades administrativas.
		M.P3.S2.	Evaluaciones periódicas acerca del desempeño de los trabajadores de las diferentes unidades administrativas.
		M.P3.S3.	Análisis de los resultados de los indicadores de cada subproceso.

Books&Bits	**Inventario de Procesos Misionales y su codificación**

Procesos		**Subprocesos**	
Cód.	**Nombre**	**Cód.**	**Nombre**
M1.P1.	Ventas a crédito a los clientes.	M1.P1.S1.	Demostraciones a los clientes.
		M1.P1.S2.	Toma del pedido y gestión de la venta a crédito.
		M1.P1.S3.	Seguimiento de la venta a crédito.
M1.P2.	Puntos de Venta.	M1.P2.S1.	Demostraciones a los clientes.
		M1.P2.S2.	Toma del pedido y gestión de los Puntos de Venta.
		M1.P2.S3.	Seguimiento de los Puntos de Venta.
M1.P3.	Ventas en tienda.	M1.P3.S1.	Demostraciones a los clientes.
		M1.P3.S2.	Toma del pedido y gestión de las Ventas en tienda.
		M1.P3.S3.	Seguimiento de las Ventas en tienda.
M2.P1.	Compras en el extranjero.	M2.P1.S1.	Importaciones materiales de la Editorial Cambridge University Press.
		M2.P2.S1.	Importaciones materiales de la Editorial Oxford University Press.
		M2.P3.S1.	Importaciones materiales de la Editorial Pearson Longman.
M3.P1.	Almacenamiento, revisión y gestión de mercadería.	M3.P1.S1.	Almacenamiento, revisión y gestión de mercadería importada.
		M3.P1.S2.	Almacenamiento, revisión y gestión de mercadería comprada localmente.
		M3.P1.S3.	Almacenamiento, revisión y gestión de mercadería devuelta por los clientes.
M3.P2.	Documentación.	M3.P2.S1.	Realización y manejo de documentos.
M3.P3.	Registros en el Sistema contable.	M3.P3.S1.	Registro en el Sistema contable de la mercadería comprada local e internacionalmente.
		M3.P3.S2.	Registro en el Sistema contable de las devoluciones.
		M3.P3.S3.	Transferencias de mercadería.
M4.P1.	Ventas y facturación en librería.	M4.P1.S1.	Ventas al contado en librería.
		M4.P1.S2.	Ventas en librería de los Puntos de Venta.
M4.P2.	Atención al cliente.	M4.P2.S1.	Información a los clientes.
M5.P1.	Ventas a Crédito.	M5.P1.S1.	Ventas con plazo de crédito.
		M5.P1.S2.	Ventas a consignación.

Books&Bits	**Inventario de Procesos de Soporte y su codificación**		
Procesos		**Subprocesos**	
Cód.	**Nombre**	**Cód.**	**Nombre**
M6.P1.	Sistemas.	M6.P1.S1.	Administración y mantenimiento de los equipos y del sistema existente.
		M6.P1.S2.	Elaboración de informes, manuales y documentación.
		M6.P1.S3.	Implementación, administración, evaluación y revisión de servicios de internet, intranet, redes y software.
M6.P2.	Financiero.	M6.P2.S1.	Control y desarrollo de la contabilidad.
		M6.P2.S2.	Presupuestos.
		M6.P2.S3.	Recursos Humanos.
		M6.P2.S4.	Planes de financiamiento y de pagos.
M6.P3.	Logística.	M6.P3.S1.	Compras o adquisiciones.
		M6.P3.S2.	Control y análisis de Stocks.
		M6.P3.S3.	Coordinar con las diferentes unidades administrativas entregas y retiros a los clientes.
		M6.P3.S4.	Comunicación y planificación con los clientes internos y externos; y entrega de información.

Fuente: Jefa Financiera empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado por: Jefa Financiera empresa XYZ S.A.

5.1. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO: JEFE DE CARTERA.

Para el mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A. es fundamental la realización de la Descripción y perfil del puesto del encargado principal de este departamento por las siguientes razones:

- Guía clara de las funciones a realizar.
- Si por algún motivo existe una salida inesperada o inmediata del Jefe del Departamento de Crédito y Cobranza, la nueva persona que se desempeñará en ese cargo sabrá exactamente sus funciones, sin la necesidad de consultar al antiguo encargado.
- En el caso de reemplazar temporalmente al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranza, el reemplazante, independientemente de tener experiencia o no en cobranza y seguimiento de cuentas por cobrar, sabrá como desempeñarse.

A continuación se detalla la Descripción y perfil del puesto del Jefe de Cartera:

Cuadro No. 40

Descripción y Perfil del Jefe de Cartera

Books&Bits Una librería entretenida, creativa, sin límites...	**Formato de Descripción y Perfil del puesto** **Jefe de Cartera**

No.	A. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
I. Datos de identificación del puesto.		
1	**Empresa.**	XYZ S.A.
2	**Actividad de la empresa.**	Empresa dedicada a la importación y comercialización de material didáctico para la enseñanza del idioma inglés.
3	**Departamento.**	Crédito y Cobranza.
4	**Actividad del Departamento.**	Seguimiento y cobranza de las Ventas Crédito dela empresa.
5	**Cargo.**	Jefe de Cartera.
6	**Código del Cargo.**	M1.P1.S1-2.JC
7	**Tipo de funciones.**	**A)** Funciones de Confianza y gran responsabilidad.
		B) Funciones Administrativas y Financieras.
8	**Puesto del superior jerárquico:**	Jefe Financiero.
9	**Puesto del inferior jerárquico:**	Ayudante de Cartera.
II. Misión.		
1	**Misión:**	Dar seguimiento y cobranza efectiva, eficaz y oportuna a las cuentas por cobrar generadas por las Ventas facturadas con plazo de crédito y las Ventas a consignación de la empresa XYZ S.A.
III. Funciones.		
1	**Descripción de funciones.**	**1. Planificación cobranza.** 1.1. Planificar la gestión de cobranza a los clientes para el año vigente según novedades suscitadas en años anteriores. 1.2. Analizar la gestión de cobranza a nivel nacional del año en curso, determinar los inconvenientes que se ocasionaron y buscar soluciones para evitar que se repitan el año siguiente. 1.3. Analizar la gestión de cobranza a nivel nacional del año anterior para determinar que clientes son objetos de crédito y cuáles no. 1.4. Elaborar el Diagrama de Gantt con la planificación anual.
		2. Comunicación. 2.1. Comunicar vía correo electrónico a Ventas, sobre la situación de la cartera de sus clientes semanalmente. 2.2. Conversar con los vendedores semanalmente, sobre la situación de la cartera de sus clientes. 2.3. Analizar y coordinar acciones con Ventas para evitar problemas futuros en la cobranza y la organización de la gestión de cobro de las facturas actuales. 2.4. Elaborar informe semanal de la cartera de clientes de cada vendedor.

Books&Bits Una librería entretenida, creativa, sin límites...		**Formato de Descripción y Perfil del puesto** **Jefe de Cartera**
1	**Descripción de funciones.**	**3. Gestión de cobranza.** **3.1. Seguimiento y cobranza de las Facturas y GDVs:** 3.1.1. Elaborar informe con el detalle de las cuentas por cobrar de la empresa. 3.1.2. Elaborar informe con el detalle de las GDVs de la empresa. 3.1.3. Contactar a los clientes con Facturas detalladas en el "Informe de cuentas por cobrar" verificando que esté correcto. 3.1.4. Contactar a los clientes con GDVs detalladas en el "Informe de cuentas por cobrar" verificando que todo esté correcto. 3.1.5. Recibir, de parte de los clientes, novedades en la venta, informar inmediatamente al promotor encargado para que gestione solución. 3.1.6. Comunicar a los clientes con cuentas por cobrar, antes del vencimiento del plazo de crédito o facturación, confirmando si realizará devolución. 3.1.7. Coordinar con Bodega la facturación, posterior a solicitar la devolución al cliente, de la mercadería pendiente en el área de GDV. 3.1.8. Revisar físicamente el detalle de la factura para proceder a realizar la gestión de cobranza al cliente. 3.1.9. Coordinar con el cliente el retiro del pago y documentos pendientes. 3.1.10. Recibir el comprobante de depósito por parte de Logística y elaborar R/C y enviar por valija al Jefe de Cartera en Quito.
		3.2. Cobro a clientes. 3.2.1. Coordinar con Logística el retiro a los clientes de los valores que servirán para cancelar los saldos por cobrar. 3.2.2 Coordinar con el cliente el depósito del valor de la cuenta por cobrar. 3.2.3. Coordinar con Logística el depósito de los valores, en efectivo o en cheque, receptados por la Cobranza a los clientes.
		4. Devoluciones a Facturas o GDVs. 4.1. Confirmar y coordinar los detalles, con los clientes, de las devoluciones que se vayan a realizar. 4.2. Entregar los detalles a Logísticas de las devoluciones que se realizarán, para que gestione el retiro de las mismas. 4.3. Acompañar a Logística en el retiro de la devolución, si existiese algún inconveniente y es necesaria su presencia para solucionar la situación.

Books&Bits Una librería entretenida, creativa, sin límites...		**Formato de Descripción y Perfil del puesto** **Jefe de Cartera.**
1	**Descripción de funciones.**	**5. Manejo y archivo de documentos (Facturas, GDVs, Notas de crédito y comprobantes de retención).** 5.1. Elaborar los Recibos de Cobro. 5.2. Archivar los Recibos de Cobro en una carpeta exclusiva para este tipo de documento y de forma ordenada, es decir consecutivamente y en orden ascendente. 5.3. Solicitar a Logística las Facturas con plazo de crédito debidamente firmada y sellada por el cliente. 5.4. Archivar las Facturas en una carpeta exclusiva para este tipo de documento y de forma ordenada, es decir consecutivamente y en orden ascendente. 5.5. Solicitar a Logística la GDV debidamente firmada y sellada por el cliente. 5.6. Archivar las GDVs en una carpeta exclusiva para este tipo de documento y de forma ordenada, es decir consecutivamente y en orden ascendente. 5.7. Solicitar a Logística la Nota de crédito debidamente firmada y sellada por el cliente. 5.8. Archivar las Notas de crédito en una carpeta exclusiva para este tipo de documento y de forma ordenada, es decir consecutivamente y en orden ascendente. 5.9. Solicitar a los clientes que se le facture y nos realicen retenciones a la fuente o al IVA, si aplicase, el original del documento. 5.10. Archivar los Comprobantes de retención en una carpeta exclusiva para este tipo de documento y de forma ordenada, es decir consecutivamente y en orden ascendente.
IV. Relaciones internas y/o externas.		
1	**Tipo de relación.**	**Internas*:*** Dentro de la empresa y de los subprocesos Ventas facturadas con plazo de crédito y Ventas a consignación, existe relación con los departamentos: Bodega, Ventas, Logística.
		Externas: Con los clientes de la empresa XYZ S.A. que realicen compras a crédito.

Books&Bits Una librería entretenida, creativa, sin límites...	**Formato de Descripción y Perfil del puesto** **Jefe de Cartera**	
No.	**B. PERFIL DEL PUESTO**	
I. Escolaridad y áreas de conocimiento.		
1	**Escolaridad y grado de avance.**	Finalizada la educación universitaria. Título de Ingeniero Comercial.
2	**Áreas de conocimiento.**	Administración y Finanzas.
II. Experiencia laboral.		
1	**Mínimo de años de experiencia.**	2 años.
2	**Áreas de experiencia.**	Departamento de Crédito y Cobranza.
III. Requerimientos o condiciones específicas.		
1	**Disponibilidad para viajar.**	En cualquier momento.
2	**Horario de trabajo.**	8 horas diarias, con posibilidad de trabajar horas extras y fines de semana.
3	**Movilización.**	Vehículo propio.
IV. Competencias y habilidades.		
1	**Competencias, capacidades y habilidades.**	Trato respetuoso con las personas.
		Capacidad de negociación.
		Capacidad de resolución de problemas.
		Trabajo en equipo.
		Alta autoestima.
		Inteligencia emocional.
V. Valores.		
1	**Capacidades.**	Responsabilidad.
		Compañerismo.
		Puntualidad.
		Respeto.

Fuente: Jefa de Cartera empresa XYZ S.A., 2013.
Elaborado por: Mario Heredia C.

Con el Formato de Descripción y Perfil del puesto Jefe de Cartera y los Diagramas de flujo de todas las funciones que desempeñará el encargado del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., se pretende mejorar dicho departamento pues con estas herramientas el empleado que ocupe este puesto, tendrá una guía clara de las actividades que realizará, independientemente que sea nuevo o antiguo, a más de brindar los requisitos básicos que debe tener el Jefe de Cartera, para controlar su funcionamiento y contratar un nuevo trabajador.

5.2. PLANIFICACIÓN ANUAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.

Al momento de que una persona va a ejercer funciones de cobrador en una empresa tiene que saber cómo va a proceder, cuáles son las políticas de cobranza de la empresa, cómo son los clientes a los que se les da crédito, entre otros detalle para mejorar el desempeño en las tareas asignadas, las funciones propias de un cobrador, sea como Jefe de un Departamento de Crédito y Cobranza o como ayudante del mismo. El encargado de la cobranza y seguimiento de las cuentas por cobrar de una empresa debe planificar su trabajo y el de las personas que están a su cargo, y para esta planificación una herramienta recomendada es el Diagrama de Gantt.

El Diagrama consiste en una representación gráfica de la extensión de las actividades del proyecto sobre dos ejes: En el eje vertical se disponen las tareas del proyecto y en el horizontal se representa el tiempo. Cada actividad se representa mediante un bloque rectangular cuya longitud indica su duración; la altura carece de significado. La posición

de cada bloque en el diagrama indica los instantes de inicio y finalización de las tareas a que corresponden (Díaz, 2005, pág. 149).

Se detalla el Diagrama de Gantt en el Anexo No. 4.

5.3. REGLAMENTO INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.

Como parte del desarrollo de la gestión por procesos para el mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., se debe corregir las Políticas de crédito y cobranza que se están aplicando actualmente en la compañía y citadas en el punto 2.3. Después de todo el proceso investigativo y de las indagaciones al personal de la empresa, se concluye que las políticas no son de conocimiento general dentro de la empresa, pues no se encuentran documentadas y solo se han mencionado en reuniones; sumando a esto que su cumplimiento, depende de intereses y conveniencias de la Gerencia, cuando la premisa principal de las políticas es que deben cumplirse siempre sin variaciones o alteraciones.

Se procede a realizar el Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranza en el Anexo No. 5 y esta es su conformación:

Declaración inicial.- Datos de la EMPRESA XYZ S.A.

Definiciones.- De acuerdo al presente Manual se define las palabras Empresa, Empleados y Reglamento.

Capítulos y artículos.- Esta es la parte fundamental del Reglamento, pues detalla los lineamientos que deben de seguir los trabajadores en el momento que se involucran en el proceso Ventas a Crédito. El documento consta de seis capítulos y veinte y cuatro artículos, muy explicativos y de fácil entendimiento.

La creación y distribución a todos los empleados de la empresa XYZ S.A. del Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranza, será fundamental para estandarizar el funcionamiento de los empleados involucrados en el Proceso Ventas a Crédito y para evitar el quebrantamiento o la no utilización de las Políticas de Crédito y Cobranza colocando como excusa el desconocimiento de las mismas. Expuesto todo esto se concluye que para obtener buenos resultados con la Propuesta de gestión por procesos para el mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza que se está planteando, es importante el conocimiento del Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranza desarrollado y sobre todo su estricto cumplimiento.

CAPITULO 6. PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.

El Manual de Procedimientos de una empresa, es el documento en el que constan las tareas que deben desarrollar los trabajadores, estas actividades deben seguirse en la realización de las funciones de una o varias unidades administrativas. Es el documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda (Mejía García, 2007., pág. 61).

Los objetivos del Manual de Procedimientos son: Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución, generar uniformidad de trabajo, evitar improvisación en las labores, ayudar a orientar al personal nuevo, facilitar la supervisión y evaluación, evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades, entre otras (Mejía García, 2007., pág. 61).

Para el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A. es fundamental la creación de un Manual de Procedimientos del proceso Ventas a Crédito, en la actualidad esta unidad administrativa actúa sin una guía de cómo proceder, las actividades son realizadas de una manera más empírica que científica, lo que impide la estandarización de este departamento, evita controlarlo correctamente y crea conflicto con los demás

departamentos por el desconocimiento del funcionamiento de este; expuesto esto se entiende que es imperativo elaborar y documentar las funciones generales del encargado del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A. y el Manual de Procedimientos.

Del Anexo No. 3 Manual de Procedimientos del Departamento de Crédito y Cobranza se consulta la conformación del mismo y a continuación se detalla el resumen:

Introducción.- En esta parte sección del Manual de Procedimientos, se detalla sobre el mercado de venta de textos para la enseñanza del idioma inglés en Ecuador, datos de la empresa XYZ S.A., la importancia de la realización del Manual y el Inventario de Procesos de la compañía.

Objetivo General del Manual de Procedimientos.- Describe el propósito fundamental del presente Manual.

Descripción del Procedimiento (Ventas facturadas con plazo de crédito).- Muestra los siguientes puntos del subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito:

- Nombre del procedimiento.- Ventas facturadas con plazo de crédito.
- Propósito.- Describe el propósito fundamental del subproceso y su documentación.
- Alcance.- Punto de partida y finalización del subproceso.
- Referencias.- Lugar de consulta para la elaboración del manual.

- Responsables y sus responsabilidades.- Los involucrados en el subproceso y las actividades que realizan.
- Desarrollo (Ventas facturadas con plazo de crédito).- Descripción detallada de las actividades realizadas en el subproceso.
- Proceso (Ventas facturadas con plazo de crédito).- Flujograma analítico del subproceso.
- Indicadores.- Las herramientas que permitirán medir la eficiencia y eficacia del subproceso.

Descripción del Procedimiento (Ventas a consignación).- Muestra los siguientes puntos del subproceso Ventas a consignación:

- Nombre del procedimiento.- Ventas a consignación.
- Propósito.- Describe el propósito fundamental del subproceso y su documentación.
- Alcance.- Punto de partida y finalización del subproceso.
- Referencias.- Lugar de consulta para la elaboración del manual.
- Responsables y sus responsabilidades.- Los involucrados en el subproceso y las actividades que realizan.
- Desarrollo (Ventas a consignación).- Descripción detallada de las actividades realizadas en el subproceso.
- Proceso (Ventas a consignación).- Flujograma analítico del subproceso.
- Indicadores.- Las herramientas que permitirán medir la eficiencia y eficacia del subproceso.

Una vez elaborado el Manual de Procedimientos se someterá a revisión de las áreas comprometidas o responsables de los procesos o subprocesos y posteriormente se aprobará por la gerencia o dirección de la empresa (Mejía García, 2007., pág. 66).

Se recomienda, al Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., que al implementar el Manual de Procedimientos, tener en cuenta estos aspectos:

- Se deben manejar las resistencias al cambio.
- Participación y compromiso de los funcionarios del área.
- Apoyo permanente de las demás áreas de la empresa.
- Evaluación y control permanente.

De esta manera se estima que con este Manual de Procedimientos realizado para el proceso de Ventas a crédito y sus subprocesos, Ventas facturadas con plazo de crédito y Ventas a consignación, mejore el funcionamiento de toda esta unidad administrativa y mejores resultados al momento de la cobranza de las cuentas por cobrar.

CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Finalizada la investigación y planteada la Propuesta de gestión por procesos para el mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., se extraen las siguientes conclusiones junto a su respectiva recomendación.

Con respecto a las políticas de comercialización.

Conclusión.

- El mercado de venta de textos para la enseñanza del idioma inglés en Ecuador, tiene varios inconvenientes como estar propenso a situaciones corruptas que impiden transparentar este giro de negocio.
- En los últimos meses el Gobierno ha establecido restricciones para la adquisición de textos en las unidades educativas del Ecuador ;
- Las Editoriales dueñas de los derechos de los textos, no estandarizan el mercado determinando los porcentajes de descuento que, los distribuidores pueden otorgar a los clientes y, políticas de aumentos de precios anuales de los textos.

Recomendación.

- Las empresas dentro de este mercado, deben practicar la transparencia en las negociaciones, buscando dar a sus clientes los libros y servicios que realmente necesitan y no los que generen más rentabilidad, para lo cual debe de capacitar a sus empleados, en especial a sus vendedores para actúen priorizando siempre la educación de los consumidores.
- El gobierno debería permitir a cada persona, institución, unidad educativa, etc., elegir libremente donde adquiere los textos para la enseñanza del idioma inglés y esto se logrará cuando el Ministerio de Educación detalle el contenido que deben de tener los textos para la enseñanza del idioma inglés, para que de esta manera las distribuidoras tomen en cuenta estas exigencias, adquieran libros con estos lineamientos y realicen sus ofertas libremente.
- Las Editoriales deben estandarizar las condiciones en la venta de sus libros, estos estándares pueden ser: Aumento de los precios de los productos máximo anualmente, congelar el porcentaje de descuento que se le puede dar a los clientes y no permitir incluir en las negociaciones con los clientes la oferta de comisiones y otros tipos de incentivos.

Con respecto al Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A.

Conclusión.

- La empresa XYZ S.A. y sobre todo su Departamento de Crédito y Cobranza se encuentra afectada por inconvenientes como son: Desorganización y falta de normalización en el desarrollo de sus procesos, subprocesos, actividades y tareas; falta de guías documentadas de cómo proceder y las funciones a desarrollar; y lo que más preocupa la falta de liquidez que genera la cartera vencida de sus Ventas a Crédito.

Recomendación.

- Divulgación e implementación del Manual de Procedimientos para el proceso Ventas a Crédito, elaborado y detallado en el Anexo No. 3, donde se muestra toda la información corregida y mejorada de los subprocesos Ventas facturadas con plazo de crédito y Ventas a Consignación con sus respectivos flujogramas analíticos reestructurados; así como la utilización de la Descripción y perfil del puesto Jefe de Cartera y del Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranza; tomando en cuenta que la Gerencia debe avalar y apoyar el estricto cumplimiento de estas herramientas, pues con estas se espera mejorar el Departamento de Crédito y Cobranza, reducir la cartera vencida y organizar de mejor manera toda la organización.

Con respecto al control.

Conclusión.

- El Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A. no posee herramientas para medir los resultados de sus procesos, subprocesos, actividades y tareas; lo que conlleva a no poder evaluar ni controlar de manera científica el accionar de sus empleados.

Recomendación.

- Aplicación de los indicadores de control para los responsables de los subprocesos Ventas facturadas con plazo de crédito y Ventas a Consignación detallados en el Anexo No. 3 Manual de Procedimientos para el proceso Ventas a Crédito, para mejorar el control en el Departamento y dar solución mediante la generación de ideas al interior del grupo de

trabajo, logrando reconocer las deficiencias para subsanarlas a tiempo y de esta manera mejorar los resultados y la satisfacción de los clientes.

Respecto a las ventas y participación en el mercado.

Conclusión.

- La empresa XYZ S.A. se encuentra entre las empresa más fuertes dentro del mercado de venta de textos para la enseñanza del idioma inglés en Ecuador, en el año 2012 ocupaba el primer lugar en ventas y participación en el mercado; en el 2013 descuidaron la satisfacción de sus clientes generando falta de fidelidad y rechazos de los consumidores del país. En la actualidad ocupa el segundo lugar, luego de Librería Studium.

Recomendación.

- Se recomienda reforzar el ambiente de trabajo, enfocándose en mejorar el proceso Ventas a Crédito y el Departamento de Crédito y Cobranza, para así optimizar el funcionamiento de toda la empresa, que cuenta con el Manual de Procedimientos y sus procesos. Mejorar la comunicación entre las áreas y dar a conocer el Reglamento interno, la descripción y perfil del puesto Jefe de Cartera, el Diagrama de Gantt y el Manual de Procedimientos; todas estas herramientas desarrolladas para estandarizar el trabajo en la organización y sobre todo trabajar con el objetivo de brindar buenos productos y excelentes servicios para así satisfacer completamente a los clientes, fidelizarlos y ganar participación en el mercado.

Respecto del Análisis Costo-Beneficio.

Conclusión.

- Realizado el Análisis Costo-Beneficio, se demuestra que la implementación de la propuesta de gestión por procesos para el mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A. es viable, pues los beneficios superan a los costos, no solo desde el punto de venta financiero sino también con el aumento de la satisfacción de los clientes.

Recomendación.

- Se recomienda que la Gerencia de la empresa XYZ S.A. revise el Análisis Costo-Beneficio, para dentro de un plazo menor a seis meses autorice y apoye la implementación de la Propuesta y junto a las herramientas desarrolladas obtener resultados positivos.

Respecto de la implementación de la Propuesta de gestión por procesos para el mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A.

Conclusión.

- Se concluye por todo lo expuesto en el trabajo investigativo, que la implementación de la Propuesta de gestión por procesos para el mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., permitirá aminorar la cartera vencida, organizar el proceso Ventas a Crédito, mejorar la comunicación entre las diferentes unidades administrativas; y ganar clientes brindando un mejor servicio. Con las herramientas desarrolladas y concluido el Análisis Costo-Beneficio se augura que la situación financiera y administrativa de la empresa mejorará.

Recomendación.

- Se recomienda la implementación inmediata de la Propuesta de gestión por procesos para el mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., mediante capacitaciones al personal involucrado, divulgación a todos los miembros de la compañía; apoyo, control y medición constante por parte de los administradores para detectar problemas y subsanarlos inmediatamente; con esta recomendación la Propuesta tendrá los resultados positivos esperados.

BIBLIOGRAFÍA

Agudelo Tobón, L. F., & Escobar Bolívar, J. (2007). *Gestión por Procesos* (Cuarta edición ed.). Medellín, Antioquia, Colombia: IInstituto colombiano de normas técnicas y certificación - ICONTEC.

Books and Bits Ecuador S.A. (2013). *Books and Bits*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de http://www.booksandbits.com.ec/index.html: www.booksandbits.com.ec/index.html

Cámara de Comercio de Guayaquil. (18 de Febrero. de 2014). Reporte de importaciones enseñanza del idioma inglés años 2011, 2012 y 2013. Guayaquil., Guayas., Ecuador.

Cambridge University Press. (2013). *Cambridge University Press*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de Cambridge University Press: www.cambridge.org/about-us

Crédito y Cobranza Books and Bits, J. (5 de Agosto de 2013). Entrevista con el Jefe de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A. *Propuesta de gestión por procesos para mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza del empresa XYZ S.A.* (M. Heredia, Entrevistador) Entrevista personal. Quito.

Crédito y Cobranza Librería Studium, J. (12 de agosto de 2013). Entrevista con encargada de la Cartera de la Librería Studium. *Propuesta de gestión por procesos para mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A.* (M. Heredia, Entrevistador) Entrevista personal. Quito.

Departamento de Importaciones empresa XYZ S.A., J. (12 de 03 de 2014). Importaciones de la empresa XYZ S.A. en el 2013. *Propuesta de gestión por procesos para el mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A.* (M. Heredia, Entrevistador) Entrevista personal. Quito.

Departamento de Sistemas empresa XYZ S.A., e. (28. de 11. de 2013.). Datos de las ventas de la empresa XYZ S.A. desde el año 2011 al 2013. *Propuesta de gestión por procesos para mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A.* (M. Heredia, Entrevistador) Entrevista directa. Quito.

Diario El Universo. (06 de 06 de 2013). *El Universo*. Recuperado el 31 de 01 de 2014, de El Universo: http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/06/nota/995986/cobranza-mora-tendra-tabla-rangos

Díaz, L. F. (2005). *Análisis y planeamiento.* (1ra. ed.). San José., Costa Rica.: EUNED.

Equifax. (2007). *Equifax*. Recuperado el 8 de Enero de 2014, de Equifax: https://www.creditreport.ec

Financiera Books and Bits, J. (19 de Agosto de 2013). Entrevista con la Jefa Financiera de la empresa XYZ S.A. *Propuesta de gestión de procesos para mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A.* (M. Heredia, Entrevistador) Entrevista personal. Quito.

Hermosa, E. (10. de Octubre. de 2013.). Procesos judiciales en la cobranza de facturas de venta. (M. Heredia, Entrevistador) Entrevista personal. Quito.

Implementación SIG. (2013). *Implementación SIG Sistemas integrados de gestión.*, Cuarta edición en español. Recuperado el 25 de Enero de 2014, de Implementación SIG Sistemas integrados de gestión.: http://www.implementacionsig.com/documentos/iso_9001/ISO%209001-2008.pdf

Mejía García, B. (2007.). *Gerencia de Procesos.* (5ta. ed.). Bogotá., Colombia.: ECOE Ediciones.

Ministerio de Educación del Ecuador. (26 de Julio de 2012). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Recuperado el 23 de Enero de 2014, de Ley Orgánica de Educación Intercultural: http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Reglamento_LOEI.pdf

Morris, D., & Brandon, D. (2009). *Reingeniería, cómo aplicarla con éxito en los negocios.* (M. E. R., Ed., & C. Á. Barón., Trad.) Bogotá., Colombia.: McGraw-Hill.

Oxford University Press. (2012). *Oxford University Press*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de Oxford University Press: http://global.oup.com/about/introduction?AB=A&cc=ec

Papelería y Librería Guayaquil. (2013). *Papelería y Librería Guayaquil BOOKSTORE*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de Papelería y Librería Guayaquil BOOKSTORE: http://libreriaguayaquil.com/nosotros/mision-y-vision

Pearson Longman. (2008). *Pearson*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de Pearson: http://www.pearsonelt.com/aboutus

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010.). *Gestión por Procesos.* (4ta. ed.). Madrid., España.: ESIC.

Porret Gelabert, M. (2008). *Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones.* (3ra. ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.

Reyes, O. (2012.). *Planeación Estratégica para Alta Dirección.* (1ra. ed.). México D.F., México.

Ríos Giraldo, R. M. (2011). *Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión.* (Segunda. ed.). Bogotá., Bogotá., Colombia.: Instituto colombiano de normas técnicas y certificación - ICONTEC.

Superintendencia de Compañías del Ecuador. (2014). *Superintendencia de Compañías del Ecuador.* Recuperado el 11. de Marzo. de 2014, de Superintendencia de Compañías del Ecuador.: http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=1&ubc=Inicio

ANEXOS

ANEXO 1: ANALISIS GENERAL
SIMPLIFICACION DEL TRABAJO

PROBLEMA ESTUDIADO: Subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito.

			ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
OBJETO: Ventas facturadas.	**ANALISIS:** HOMBRE / MATERIAL	**SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES**	**No.**	**Tiempo (hs)**	**No.**	**Tiempo (hs)**	**No.**	**Tiempo (hs)**
	EMPIEZA: Tomar pedido al cliente. Ventas.	**Operación**	8,00	22,25				
		Transporte	1,00	2,00				
ACTIVIDAD: Toma de pedido al cliente, realización de factura, procesamiento y cobranza.	**TERMINA:** Cobranza del valor total dela factura y registro en el Sistema contable. Cobranza.	**Demora**	4,00	160,00				
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO		**Inspección**	0,00	0,00				
MÉTODO: ACTUAL	**FECHA:** 29/01/2014.	**Almacenamiento**	0,00	0,00				
	ELABORADO POR: Mario Heredia.	**Operación combinada**	13,00	7,58				
SECCIÓN: Departamento de Crédito y Cobranza.	**APROBADO POR:** Genoveva Zamora.	**TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS**	**26,00**	**191,83**				
		DISTANCIA EN METROS	**0 ms.**					

¿QUÉ SE HACE?		¿QUÉ, DÓNDE, CUÁNDO, QUIÉN, CÓMO?							¿Y POR QUÉ?						IDEAS	
No	**DESCRIPCIÓN**	**Cantidad**	**Distancia**	**Tiempo Horas**	**Frecuencia**	**Peso**	**CONDICIONES DE EJECUCIÓN**		**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIONES**	**SIMBOLO**	E-ELIMINAR / R-REEMPLAZAR / Co-COMBINAR / S-SIMPLIFICAR
1	Tomar pedido al cliente.	1,00		1,00	1,00		El Vendedor se comunica nuevamente con el cliente, para confirmar exactamente la mercadería que necesitará, según sus necesidades en ese momento.				X			Se realiza la confirmación, del vendedor al cliente, sobre la mercadería que necesita exactamente y se debe despachar.	**R**	Reemplazar el nombre de la actividad por: "Confirmación al cliente de mercadería a despachar", lo que realmente se realiza en esta parte del subproceso.
2	Entregar pedido.	1,00		0,17	1,00		El Vendedor envía el detalle final a Logística por correo electrónico, del material que se debe despachar al cliente.				X			Se envía el detalle final a Logística, por correo electrónico, del material que se debe despachar al cliente, y no del pedido pues este es entregado con mucha anterioridad, para realizar la importación del material solicitado por el cliente.	**R**	Reemplazar el nombre de la actividad por "Entregar detalle a Logística de mercadería a despachar", que demuestra lo que realmente se realiza en esta parte del subproceso.

3	Analizar Stock existente en Bodega.	1,00		0,50	1,00		Logística revisa en el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, la disponibilidad del pedido.										Actividad realizada correctamente.		
4	Si no existe el stock requerido se compra localmente.	1,00		16,00	1,00		Logística se encarga de realizar la compra a un distribuidor local.										Actividad realizada correctamente.		
5	Receptar y revisar mercadería adquirida.	1,00		1,00	1,00		El personal de Bodega recibe de Logística y/o Departamento de Importaciones el detalle de la mercadería que llegará y a quien se debe despachar.									X	Se cuenta con montacargas pero no se lo utiliza.	S	Agregar en el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa XYZ S.A., en el capítulo 9 "Higiene y Seguridad Industrial", un artículo sobre la obligatoriedad del uso de herramientas de trabajo en bodega, delimitar la forma de trabajo, capacitar al personal y controlar su cumplimiento.
6	Emitir Factura y separar los materiales para despachar al cliente.	1,00		0,50	1,00		El Jefe de Bodega utilizando el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, realiza la factura y separa la mercadería que debe despachar al cliente.								X		No se cuenta en bodega con un lugar donde se coloque la mercadería próxima a despachar.	R	Tener un espacio físico en Bodega utilizado para colocar la mercadería que está próxima a despacharse, una zona de despachos correctamente señalizada.
7	Enviar mercadería y factura al cliente.	1,00		2,00	1,00		Logística tramita la entrega de la mercadería y la Factura al cliente.										Actividad realizada correctamente.		
8	Esperar 1 semana.	1,00		40,00	1,00		El Departamentode Crédito y Cobranza espera 1 semana para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.										Actividad realizada correctamente.		

9	Contactar al cliente para verificar que el pedido este correcto.	1,00		0,17	1,00		El Departamentode Crédito y Cobranza se contacta con el cliente vía telefónica o vía mail, para cerciorarse que todo este correcto.										Actividad realizada correctamente.		
10	Si el pedido no está correcto, Cobranza detalla las novedades y requerimientos comunicados por el cliente al Departamento de Ventas.	1,00		0,17	1,00		El Departamentode Crédito y Cobranza envía las novedades y requerimientos, informados por el cliente, al Departamento de Ventas para que tramite la solución.										Actividad realizada correctamente.		
11	Solucionar inconvenientes con mercadería despachada y cumplimiento de nuevos requerimientos.	1,00		1,00	1,00		Los Departamentos de Ventas y Logística trabajan conjuntamente para solucionar inconvenientes con mercadería despachada y cumplimiento de nuevos requerimientos.										Actividad realizada correctamente.		
12	Enviar o retirar la mercadería al cliente.	1,00		2,00	1,00		Logística tramita el envío, en caso de cambios o nueva mercadería solicitada; o retiro, si existe envíos de más o mercadería en mal estado.										Actividad realizada correctamente.		
13	Esperar 1 semanas.	1,00		40,00	1,00		El Departamentode Crédito y Cobranza espera 1 semana para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.							**X**			Tiempo de espera innecesario en esta actividad.	**R**	Este tiempo de espera incluir en la próxima espera de 1 semana.
14	Contactarse con el cliente para verificar que el pedido este correcto.	1,00		0,17	1,00		El Departamentode Crédito y Cobranza se contacta con el cliente vía telefónica o vía mail, para cerciorarse que todo este correcto.						**X**				Comunicación sin resultados y ocupación innecesaria de recursos.	**E**	Eliminar esta actividad.

15	Si el pedido está correcto esperar 1 semanas.	1,00		40,00	1,00		El Departamentode Crédito y Cobranza espera 1 semana para comunicarse nuevamente con el cliente sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.										Actividad realizada correctamente.		
16	Contactar al cliente por seguimiento, recordar plazo de facturación y coordinar devolución.	1,00		0,33	1,00		El Departamentode Crédito y Cobranza se comunica con el cliente vía telefónica o vía mail por seguimiento, recordar plazo de crédito y coordinar devolución.										Actividad realizada correctamente.		
17	Si existe devolución realizar el retiro de la misma.	1,00		2,00	1,00		Logística se encarga del retiro donde el cliente de la mercadería que será devuelta.										Actividad realizada correctamente.		
18	Receptar y revisar devolución.	1,00		1,00	1,00		El personal de Bodega recibe la devolución y revisa que esté conforme con el detalle entregado por el mensajero de la mercadería que recibió como devolución.						X				No se cuenta en bodega con un lugar donde se coloque la mercadería devuelta.	R	Tener un espacio físico en Bodega utilizado solo para colocar la mercadería que llega por motivo de devolución correctamente señalizado.
19	Registrar en el sistema la devolución y realizar la nota de crédito.	1,00		0,33	1,00		El Jefe de Bodega utilizando el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, registra ladevolución y realiza la nota de crédito.										Actividad realizada correctamente		
20	Entregar nota de crédito al cliente.	1,00		1,00	1,00		Logística tramita la entrega de la nota de crédito al cliente.										Actividad realizada correctamente.		
21	Si no existe devolución esperar 1 semana.	1,00		40,00	1,00		El Departamentode Crédito y Cobranza espera 1 semana para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.										Actividad realizada correctamente.		

22	Realizar la cobranza.	1,00		0,33	1,00		El Departamentode Crédito y Cobranza revisa el valor y detalle de la factura en el Sistema contable Softsolution módulo Cartera y se comunica vía telefónica o vía mail con el cliente, solictando el pago del valor de la factura y el documento original del comprobante de retención. Si el pago es por transferencia registra este en el sistema.										Actividad realizada correctamente.		
23	Retirar pago y documento original del comprobante de retención.	1,00		1,00	1,00		Logística se encarga del retiro del pago y documento original del comprobante de retención, donde el cliente disponga.						**X**				No se realiza siempre el pago, por parte del cliente, en el mismo lugar donde se entregó la mercadería.	**R**	El Vendedor debe especificar al cliente, que salvo situaciones emergentes, el pago se lo realizará en la misma dirección donde se entregaron los textos.
24	Depósito del pago.	1,00		1,00	1,00		Logística se encarga del depósito del pago si este fue realizado en cheque o en efectivo.							**X**			Acción innecesaria en este momento.	**Co**	Incluir esta actividad dentro de la No. 23 pues se realiza nuevamente en esa parte.
25	Registro en el sistema.	1,00		0,08	1,00		El Departamentode Crédito y Cobranza recibe los documentos retirados por Logística donde el cliente y realiza el registro en el Sistema contable Softsolution módulo Cartera.										Actividad realizada correctamente.		
26	Elaborar el Recibo de cobro.	1,00		0,08	1,00		El Departamentode Crédito y Cobranza recibe los documentos retirados por Logística y realiza el Recibo de cobro.							**X**			Acción innecesaria en este momento.	**Co**	Incluir esta actividad dentro de la No. 25 pues se realiza nuevamente en esa parte.
		26,00		**191,83**																

CURSOGRAMA ANALITICO

DIAGRAMA No 1 / HOJA DE RESUMEN.

OBJETO: Ventas facturadas con plazo de crédito.

OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO

MÉTODO: PROPUESTO

ELABORADO POR:
Mario Heredia.

APROBADO POR:
Genoveva Zamora.

ACTIVIDAD: Toma de pedido al cliente, realización de factura, procesamiento y cobranza.

	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
	No.	Tiempo (hs)	No.	Tiempo (hs)	No.	Tiempo (hs)
Operación	8	22,25	6	21,67	2	0,58
Transporte	1	2	1	2,00	0	0,00
Demora	4	160,00	3	160,00	1	0,00
Inspección	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Almacenamiento	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Operación combinada	13	7,58	12	6,86	1	0,72
TOTAL	**26**	**191,83**	**22**	**190,53**	**4**	**1,30**
DISTANCIA (metros)	**0 ms.**					

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO	OBSERVACIONES
1	Confirmar al cliente la mercadería a despachar.	1	0	1,00		El Vendedor despúes de haber tomado el pedido donde el cliente y de haberse realizado la importación del mismo, al llegar la mercadería importada a la empresa, se comunica nuevamente con el cliente para confirmar las cantidades que se debe despachar, el lugar, la fecha y la hora.
2	Entregar detalle a Logística de mercadería a despachar.	1	0	0,17		El Vendedor envía el detalle final a Logística, por correo electrónico, del material que se debe despachar al cliente, para que sea este departamento quien coordine el envío.
3	Analizar Stock existente en bodega.	1	0	0,50		Logística revisa en el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, la disponibilidad de los textos detallados en el pedido enviado por el Vendedor.
4	Si no existe el stock requerido se compra localmente.	1	0	16,00		Logística se encarga de realizar la compra a un distribuidor local, en el caso de que el cliente necesite más libros de los que solicitó inicialmente y no se tenga disponibilidad en Bodega.

5	Receptar y revisar mercadería adquirida.	1	0	0,75						El personal de Bodega con todas sus herramientas de trabajo recibe y revisa toda la mercadería que se importó y compró localmente para despachar al cliente. Luego de esto recibe de Logística, vía correo electrónico, el detalle exacto sobre cantidades, fecha, hora y lugar de la entrega de la mercadería al cliente.
6	Emitir la Factura y separar los materiales para despachar al cliente.	1	0	0,45						El Jefe de Bodega utilizando el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, realiza la Factura de los textos que se entregará al cliente y coloca la mercadería en la zona de despachos.
7	Enviar mercadería y Factura al cliente.	1	0	2,00						El mensajero se acerca a la zona de despachos en Bodega, revisa que la mercadería que se despachará este conforme con el detalle de la Factura, la embarca en el vehículo de la empresa y la lleva a la dirección y a la hora antes detallada por Logística.
8	Esperar 1 semana.	1	0	40,00						El Departamento de Crédito y Cobranza espera 1 semana para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.
9	Contactar al cliente para verificar que el pedido este correcto.	1	0	0,17						El Departamento de Crédito y Cobranza se contacta con el cliente, vía telefónica o vía mail, para cerciorarse que todo este correcto. Conversa con el cliente y le consulta sobre el trato que está recibiendo, además de confirmar que los textos que recibió eran lo que esperaba y está satisfecho.
10	Si el pedido no está correcto, Cobranza detalla las novedades y requerimientos, comunicados por el cliente, al Departamento de Ventas.	1	0	0,17						El Departamento de Crédito y Cobranza envía, por correo electrónico, las novedades y requerimientos informados por el cliente, al Departamento de Ventas para que tramite la solución.

11	Solucionar inconvenientes con mercadería despachada y cumplimiento de nuevos requerimientos.	1	0	1,00						Los Departamentos de Ventas y Logística después de recibir las novedades y requerimientos nuevos del cliente, por parte del Departamento de Crédito y Cobranza, trabajan conjuntamente para solucionar inconvenientes con mercadería despachada y cumplimiento de nuevos requerimientos. Dependiendo del caso piden apoyo a otras áreas de la empresa, a las Editoriales u otros proveedores locales.
12	Enviar o retirar la mercadería al cliente.	1	0	2,00						Logística tramita el envío, en caso de cambios o nueva mercadería solicitada; o retiro, si existe envíos de más o mercadería en mal estado. Los envíos o retiros los realiza el mensajero en el vehículo de la empresa con las especificaciones de Logística.
13	Esperar 2 semanas.	1	0	80,00						El Departamento de Crédito y Cobranza espera 2 semanas para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.
14	Contactar al cliente por seguimiento y coordinar devolución.	1	0	0,33						El Departamento de Crédito y Cobranza se comunica con el cliente vía telefónica o vía mail, para recordar que el plazo de crédito está próximo a vencerse y que si existe devolución se debe coordinar en ese momento cuando se puede retirar esta. Se despide planificando todo, antes de la facturación en 1 semana.

15	Si existe devolución realizar el retiro de la misma y entregar a Bodega.	1	0	2,00						Ya habiendo confirmado la existencia de devolución por el Departamento de Crédito y Cobranza, informa esto a Logística, quien recibe los datos de la devolución y coordina con el mensajero para que retire la misma en el vehículo de la empresa y según las especificaciones del Departamento de Crédito y Cobranza. El mensajero recoge y revisa la devolución donde el cliente, realiza una hoja con el detalle de lo que se está llevando y pide al cliente que lo firme y selle; se lleva el detalle original y deja una copia al cliente. Llega a la empresa y entrega la devolución a Bodega.
16	Receptar y revisar devolución.	1	0	0,75						El mensajero después de haber recibido la devolución donde el cliente, lleva esta y su detalle, en la hoja firmada y sellada por el cliente, a Bodega; donde el personal de esta área lo revisa y lo recibe en la zona de devoluciones.
17	Registrar en el sistema la devolución y realizar la Nota de crédito.	1	0	0,33						El Jefe de Bodega después de revisar y recibir la devolución, archiva la hoja con el detalle de los textos devueltos y utilizando el Sistema contable Softsolution módulo movimientos, resta estos libros al detalle de los enviados en la Factura inicialmente.
18	Entregar a Logística para que este entregue al cliente.	1	0	1,00						Logística tramita la entrega de la nota de crédito al cliente. El mensajero se acerca a Bodega, retira la nota de crédito y se la lleva al cliente según las especificaciones de fecha y hora dadas por Logística.
19	Si no existe devolución esperar 1 semana.	1	0	40,00						Si no existe devolución el Departamento de Crédito y Cobranza espera 1 semana para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.

20	Realizar la cobranza e informar a Logística detalle de la recaudación.	1	0	0,33						El Departamentode Crédito y Cobranza revisa el valor y detalle de la factura en el Sistema contable Softsolution módulo Cartera y se comunica vía telefónica o vía mail con el cliente, solictando el pago del valor de la Factura y el documento original del comprobante de retención; comunica a Logística los detalles. Si el pago es por transferencia registra este en el sistema.
21	Retirar el pago y documento original del comprobante de retención y depositar. Entregar los documentos a Cobranza.	1	0	1,50						Después de que el Departamento de Crédito y Cobranza se comunica con el cliente y se llega al acuerdo del lugar, fecha y hora donde se debe retirar el pago y la entrega del documento de retención; el lugar de retiro debe ser del mismo sitio donde se realizó la entrega de los libros. Informa estos detalles al mensajero, para que realice el retiro respectivo. Si el pago es en efectivo o cheque realiza el depósito en la cuenta corriente de la empresa y entrega el comprobante de retención a Cobranza.
22	Elaborar Recibo de cobro y registrar en el sistema.	1	0	0,08						El Departamentode Crédito y Cobranza recibe el comprobante del depósito y el original del comprobante de retención; realiza el Recibo de cobro y realiza el registro en el Sistema contable Softsolution módulo Cartera. Afecta estas cancelaciones a la factura ingresada en el sistema y la misma desaparece de las cuentas por cobrar de la empresa.
		22	**0**	**190,53**						

ANEXO 2: ANALISIS GENERAL
SIMPLIFICACION DEL TRABAJO

PROBLEMA ESTUDIADO: Subproceso Ventas a consignación.

			ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
OBJETO: Ventas a consignación.	**ANALISIS:** HOMBRE / MATERIAL	**SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES**	**No.**	**Tiempo (hs)**	**No.**	**Tiempo (hs)**	**No.**	**Tiempo (hs)**
	EMPIEZA: Tomar pedido al cliente. Ventas	**Operación**	5	19,42				
ACTIVIDAD: Toma de pedido al cliente, procesamiento, envío con Guía de Venta (GDV).		**Transporte**	1	2,00				
	TERMINA: Contactarse con el cliente y comunicar el valor y detalle de la factura. Cobranza.	**Demora**	4	160,00				
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO		**Inspección**	1	0,17				
MÉTODO: ACTUAL	**FECHA:** 29/01/2014.	**Almacenamiento**	0	0,00				
	ELABORADO POR: Mario Heredia.	**Operación combinada**	12	7,50				
SECCIÓN: Departamento de Crédito y Cobranza.	**APROBADO POR:** Genoveva Zamora	**TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS**	**23**	**189,09**				
		DISTANCIA EN METROS	**0 ms.**					

¿QUÉ SE HACE?		¿QUÉ, DÓNDE, CUÁNDO, QUIÉN, CÓMO?							¿Y POR QUÉ?						IDEAS
No	**DESCRIPCIÓN**	**Cantidad**	**Distancia**	**Tiempo Horas**	**Frecuencia**	**Peso**	**CONDICIONES DE EJECUCIÓN**		**QUÉ**	**DÓNDE**	**CUÁNDO**	**QUIÉN**	**CÓMO**	**OBSERVACIONES**	**SIMBOLO**
1	Tomar pedido al cliente.	1,00		1,00	1,00		El Vendedor se comunica nuevamente con el cliente, para confirmar exactamente la mercadería que necesitará, según sus necesidades en ese momento.				X			Se realiza la confirmación, del vendedor al cliente, sobre la mercadería que necesita exactamente y se debe despachar.	**R**

E-ELIMINAR | R-REEMPLAZAR | Co-COMBINAR | S-SIMPLIFICAR

Reemplazar el nombre de la actividad por: "Confirmación al cliente de mercadería a despachar", lo que realmente se realiza en esta parte del subproceso.

2	Entregar pedido.	1,00		0,17	1,00		El Vendedor envía el detalle final a Logística por correo electrónico, del material que se debe despachar al cliente.							X			Se envía el detalle final a Logística, por correo electrónico, del material que se debe despachar al cliente, y no del pedido pues este es entregado con mucha anterioridad, para realizar la importación del material solicitado por el cliente.	R	Reemplazar el nombre de la actividad por "Entregar detalle a Logística de mercadería a despachar", que demuestra lo que realmente se realiza en esta parte del subproceso.
3	Analizar Stock existente en Bodega.	1,00		0,50	1,00		Logística revisa en el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, la disponibilidad del pedido.										Actividad realizada correctamente.		
4	Si no existe el stock requerido se compra localmente.	1,00		16,00	1,00		Logística se encarga de realizar la compra a un distribuidor local.										Actividad realizada correctamente.		
5	Receptar y revisar mercadería adquirida.	1,00		1,00	1,00		El personal de Bodega recibe y revisa toda la mercadería que se importó y compró localmente para despachar al cliente. Luego de esto recibe de Logística, el detalle exacto sobre cantidades, fecha, hora y lugar de la									X	Se cuenta con montacargas pero no se lo utiliza.	S	Agregar en el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa XYZ S.A., en el capítulo 9 "Higiene y Seguridad Industrial", un artículo sobre la obligatoriedad del uso de herramientas de trabajo en bodega, delimitar la forma de trabajo, capacitar al personal y controlar su cumplimiento.
6	Emitir Guía de venta (GDV) y separar los materiales para despachar al cliente en la zona especificada en Bodega.	1,00		0,50	1,00		El Jefe de Bodega utilizando el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, realiza la GDV y separa la mercadería que debe despachar al cliente.							X			No se cuenta en Bodega con un lugar donde se coloque la mercadería próxima a despachar.	R	Tener un espacio físico en Bodega utilizado para colocar la mercadería que está próxima a despacharse, una zona de despachos correctamente señalizada.
7	Enviar mercadería y GDV al cliente.	1,00		2,00	1,00		Logística tramita la entrega de la mercadería y la GDV al cliente.										Actividad realizada correctamente.		

8	Esperar 1 semana.	1,00		40,00	1,00		El Departamento de Crédito y Cobranza espera 1 semana para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.											Actividad realizada correctamente.		
9	Contactar al cliente para verificar que el pedido este correcto.	1,00		0,17	1,00		El Departamento de Crédito y Cobranza se contacta con el cliente vía telefónica o vía mail, para cerciorarse que todo este correcto.											Actividad realizada correctamente.		
10	Si el pedido no está correcto, Cobranza detalla las novedades y requerimientos comunicados por el cliente, al Departamento de Ventas.	1,00		0,17	1,00		El Departamento de Crédito y Cobranza envía las novedades y requerimientos informados por el cliente al Departamento de Ventas, para que tramite la solución.											Actividad realizada correctamente.		
11	Solucionar inconvenientes con mercadería despachada y cumplimiento de nuevos requerimientos.	1,00		1,00	1,00		Los Departamentos de Ventas y Logística trabajan conjuntamente para solucionar inconvenientes con mercadería despachada y cumplimiento de nuevos requerimientos.											Actividad realizada correctamente.		
12	Enviar o retirar la mercadería al cliente.	1,00		2,00	1,00		Logística tramita el envío, en caso de cambios o nueva mercadería; o retiro, si existe envíos de más o mercadería en mal estado.											Actividad realizada correctamente.		

13	Si el pedido está correcto esperar 1 semanas.	1,00		40,00	1,00		El Departamento de Crédito y Cobranza espera 1 semana para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.							**X**			Tiempo de espera innecesario en esta actividad.	**Co**	Este tiempo de espera incluir en la próxima espera de 1 semana.
14	Contactarse con el cliente para verificar que el pedido este correcto.	1,00		0,17	1,00		El Departamento de Crédito y Cobranza se contacta con el cliente vía telefónica o vía mail para cerciorarse que todo este correcto.					**X**					Comunicación sin resultados y ocupación innecesaria de recursos.	**E**	Eliminar esta actividad.
15	Esperar 1 semana.	1,00		40,00	1,00		El Departamento de Crédito y Cobranza espera 1 semana para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.										Actividad realizada correctamente.		
16	Contactar al cliente por seguimiento, recordar plazo de facturación y coordinar devolución.	1,00		0,33	1,00		El Departamento de Crédito y Cobranza se comunica con el cliente vía telefónica o vía mail por seguimiento, recordar plazo de facturación y coordinar devolución.										Actividad realizada correctamente.		
17	Si existe devolución realizar el retiro de la misma.	1,00		2,00	1,00		Logística se encarga del retiro donde el cliente de la mercadería que será devuelta.										Actividad realizada correctamente.		

18	Receptar y revisar devolución.	1,00		1,00	1,00		El personal de Bodega recibe la devolución y revisa que esté conforme con el detalle entregado por el mensajero de la mercadería que recibió como devolución.						X				No se cuenta en bodega con un lugar donde se coloque la mercadería devuelta.	R	Tener un espacio físico en Bodega utilizado solo para colocar la mercadería que llega por motivo de devolución correctamente señalizado.
19	Registrar en el sistema la devolución a la Guía de remisión.	1,00		0,33	1,00		El Jefe de Bodega utilizando el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, registra la devolución a la GDV.										Actividad realizada correctamente		
20	Si no existe devolución esperar 1 semana.	1,00		40,00	1,00		El Departamento de Crédito y Cobranza espera 1 semana para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.										Actividad realizada correctamente.		
21	Realizar la factura.	1,00		0,33	1,00		El Jefe de Bodega utilizando el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, realiza la factura de la mercadería que queda en la GDV.										Actividad realizada correctamente.		
22	Revisar en el sistema detalle de la factura.	1,00		0,17	1,00		El Departamento de Crédito y Cobranza revisa en el Sistema contable Softsolution módulo Cartera, el detalle de la factura.						X				Acción que no forma parte de este sub proceso.	E	Eliminar esta actividad.

23	Contactarse con el cliente y comunicar el valor y detalle de la factura.	1,00		0,25	1,00		El Departamento de Crédito y Cobranza se comunica vía telefónica o vía mail con el cliente y comunica el valor y detalle de la factura.						X					Acción que no forma parte de este sub proceso.	E	Eliminar esta actividad.
		23		**189,09**																

CURSOGRAMA ANALITICO

DIAGRAMA No 1 / HOJA DE RESUMEN.

OBJETO: Ventas a consignación.

ACTIVIDAD: Toma de pedido al cliente, procesamiento, envío con guía de remisión.

ACTIVIDAD: OPERARIO

MÉTODO: PROPUESTO

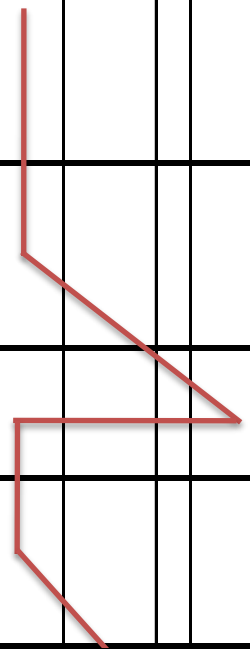
ELABORADO POR: Mario Heredia.

APROBADO POR: Genoveva Zamora.

RESUMEN

	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
	No.	Tiempo (hs)	No.	Tiempo (hs)	No.	Tiempo (hs)
Operación	5	19,42	4	19,17	1	0,25
Transporte	1	2	1	2,00	0	0,00
Demora	4	160,00	3	160,00	1	0,00
Inspección	1	0,17	0	0,00	1	0,17
Almacenamiento	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Operación combinada	12	7,50	11	6,78	1	0,72
TOTAL	**23**	**189,09**	**19**	**187,95**	**4**	**1,14**
DISTANCIA (metros)	**0 ms.**					

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO	OBSERVACIONES
1	Confirmar al cliente la mercadería a despachar.	1	0	1,00		El Vendedor despúes de haber tomado el pedido donde el cliente y de haberse realizado la importación del mismo, al llegar la mercadería importada a la empresa, se comunica nuevamente con el cliente para confirmar las cantidades que se debe despachar, el lugar, la fecha y la hora.
2	Entregar a Logística detalle de mercadería a despachar.	1	0	0,17		El Vendedor envía el detalle final a Logística, por correo electrónico, del material que se debe despachar al cliente, para que sea este departamento quien coordine el envío.
3	Analizar Stock existente en Bodega.	1	0	0,50		Logística revisa en el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, la disponibilidad de los textos detallados en el pedido enviado por el Vendedor.
4	Si no existe el stock requerido se compra localmente.	1	0	16,00		Logística se encarga de realizar la compra a un distribuidor local, en el caso de que el cliente necesite más libros de los que solicitó inicialmente y no se tenga disponibilidad en Bodega.



5	Receptar y revisar mercadería adquirida.	1	0	0,75						El personal de Bodega con todas sus herramientas de trabajo recibe y revisa toda la mercadería que se importó y compró localmente para despachar al cliente. Luego de esto recibe de Logística, vía correo electrónico, el detalle exacto sobre cantidades, fecha, hora y lugar de la entrega de la mercadería al cliente.
6	Emitir Guía de venta (GDV) y separar los materiales para despachar al cliente.	1	0	0,45						El Jefe de Bodega utilizando el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, realiza la GDV de los textos que se entregará al cliente y coloca la mercadería en la zona de despachos.
7	Enviar mercadería y GDV al cliente	1	0	2,00						El mensajero se acerca a la zona de despachos en Bodega, revisa que la mercadería que se despachará este conforme con el detalle de la GDV, la embarca en el vehículo de la empresa y la lleva a la dirección y a la hora antes detallada por Logística.
8	Esperar 1 semana.	1	0	40,00						El Departamento de Crédito y Cobranza espera 1 semana para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.
9	Contactar al cliente para verificar que el pedido este correcto.	1	0	0,17						El Departamento de Crédito y Cobranza se contacta con el cliente, vía telefónica o vía mail, para cerciorarse que todo este correcto. Conversa con el cliente y le consulta sobre el trato que está recibiendo, además de confirmar que los textos que recibió eran lo que esperaba y está satisfecho.
10	Si el pedido no está correcto, Cobranza detalla las novedades y requerimientos, comunicados por el cliente, al Departamento de Ventas.	1	0	0,17						El Departamento de Crédito y Cobranza envía, por correo electrónico, las novedades y requerimientos informados por el cliente, al Departamento de Ventas para que tramite la solución.

11	Solucionar inconvenientes con mercadería despachada y cumplimiento de nuevos requerimientos.	1	0	1,00						Los Departamentos de Ventas y Logística después de recibir las novedades y requerimientos nuevos del cliente, por parte del Departamento de Crédito y Cobranza, trabajan conjuntamente para solucionar inconvenientes con mercadería despachada y cumplimiento de nuevos requerimientos. Dependiendo del caso piden apoyo a otras áreas de la empresa, a las Editoriales u otros proveedores locales.
12	Enviar o retirar la mercadería al cliente.	1	0	2,00						Logística tramita el envío, en caso de cambios o nueva mercadería solicitada; o retiro, si existe envíos de más o mercadería en mal estado. Los envíos o retiros los realiza el mensajero en el vehículo de la empresa con las especificaciones de Logística.
13	Esperar 2 semanas.	1	0	80,00						El Departamento de Crédito y Cobranza espera 2 semanas para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.
14	Contactar al cliente por seguimiento, recordar plazo de facturación y coordinar devolución.	1	0	0,33						El Departamento de Crédito y Cobranza se comunica con el cliente vía telefónica o vía mail, para recordar que el plazo de facturación está próximo a vencerse y que si existe devolución se debe coordinar en ese momento cuando se puede retirar esta. Se despide planificando todo, antes dela facturación en 1 semana.

15	Si existe devolución realizar el retiro de la misma y entregar a Bodega.	1	0	2,00						Ya habiendo confirmado la existencia de devolución por el Departamento de Crédito y Cobranza, informa esto a Logística, quien recibe los datos de la devolución y coordina con el mensajero para que retire la misma en el vehículo de la empresa y según las especificaciones del Departamento de Crédito y Cobranza. El mensajero recoge y revisa la devolución donde el cliente, realiza una hoja con el detalle de lo que se está llevando y pide al cliente que lo firme y selle; se lleva el detalle original y deja una copia al cliente. Llega a la empresa y entrega la devolución a Bodega.
16	Receptar y revisar devolución.	1	0	0,75						El mensajero después de haber recibido la devolución donde el cliente, lleva esta y su detalle, en la hoja firmada y sellada por el cliente, a Bodega; donde el personal de esta área lo revisa y lo recibe en la zona de devoluciones.
17	Registrar en el sistema la devolución a la Guía de remisión.	1	0	0,33						El Jefe de Bodega después de revisar y recibir la devolución, archiva la hoja con el detalle de los textos devueltos y utilizando el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, resta estos libros al detalle de los enviados en la GDV inicialmente. El sistema realiza la resta y lo que queda pendiente se facturará.
18	Si no existe devolución esperar 1 semana.	1	0	40,00						El Departamento de Crédito y Cobranza espera 1 semana para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.
19	Realizar la factura.	1	0	0,33						El Jefe de Bodega utilizando el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, realiza la factura de la mercadería que queda en la GDV en el sistema.
		19	**0**	**187,95**						

ANEXO 3

2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.

Books&Bits

Una librería entretenida, creativa, sin límites.

Índice

Índice…….…… 1

Introducción……..…….. 2 – 6

Objetivo General……... 7

Descripción del Procedimiento

(Ventas facturadas con plazo de crédito)…….... 8 – 10

Desarrollo del Procedimiento

(Ventas facturadas con plazo de crédito)…….. 11 – 15

Proceso

(Ventas facturadas con plazo de crédito)…….. 16

Indicadores

(Ventas facturadas con plazo de crédito)…….. 17 – 19

Descripción del Procedimiento

(Ventas a consignación)……. 20 – 22

Desarrollo del Procedimiento

(Ventas a consignación)……. 23 – 26

Proceso

(Ventas a consignación)……. 27

Indicadores

(Ventas a consignación)…….. 28 – 30

Simbología y Claves……...…… 31

Validaciones……..….. 32

Introducción

En Ecuador existen muchas opciones para la adquisición de textos para la enseñanza del idioma inglés, sea las Editoriales dueñas de los derechos de distribución, distribuidoras con ciertas exclusividades para la venta y distribución, distribuidoras más pequeñas y diferentes librerías a lo largo del país. Dentro de estas opciones de compra se encuentra la empresa XYZ S.A.

La empresa XYZ S.A. se dedica a la importación y comercialización de material didáctico para la enseñanza del idioma inglés, con su oficina matriz en la ciudad de Quito y sucursales en las ciudades de Guayaquil, Cuenca, Ambato y Portoviejo. La organización está comprometida en producir, importar y comercializar productos y servicios que satisfagan las reales necesidades de los clientes. Con un personal comprometido y capacitado, que trabaja de acuerdo a la Misión y Visión de la organización, con un sistema de gestión de calidad, basado siempre en el mejoramiento continuo.

Se realiza el presente Manual de Procedimientos como parte de la Propuesta de gestión por procesos para mejoramiento del Departamento de Crédito y Cobranza, fundamentándose en el Inventario de Procesos de la empresa XYZ S.A. y en los procesos y subprocesos subrayados en color verde.

Inventario de Procesos:

Books&Bits Una librería entretenida, creativa, sin límites...	**Inventario de Procesos Estratégicos y su codificación**

Procesos		**Subprocesos**	
Cód.	**Nombre**	**Cód.**	**Nombre**
M.P1.	Planificación.	M.P1.S1.	Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo, junto con los objetivos anuales.
		M.P1.S2.	Entregar proyecciones de las metas planteadas para la aprobación de los encargados de cada unidad administrativa.
		M.P1.S3.	Aprobación final de la planificación de cada unidad administrativa.
M.P2.	Control.	M.P2.S1.	Controlar y coordinar con las unidades administrativas sus registros y análisis se estén ejecutando correctamente.
		M.P2.S2.	Seguimiento del correcto desarrollo de los procesos, subprocesos, actividades y tareas relacionadas a cada unidad administrativa.
		M.P2.S3.	Revisión de los indicadores de cada subproceso.
M.P3.	Evaluación.	M.P3.S1.	Evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las unidades administrativas.
		M.P3.S2.	Evaluaciones periódicas acerca del desempeño de los trabajadores de las diferentes unidades administrativas.
		M.P3.S3.	Análisis de los resultados de los indicadores de cada subproceso.

Inventario de Procesos Misionales y su codificación

Procesos		Subprocesos	
Cód.	**Nombre**	**Cód.**	**Nombre**
M1.P1.	Ventas a crédito a los clientes.	M1.P1.S1.	Demostraciones a los clientes.
		M1.P1.S2.	Toma del pedido y gestión de la venta a crédito.
		M1.P1.S3.	Seguimiento de la venta a crédito.
M1.P2.	Puntos de Venta.	M1.P2.S1.	Demostraciones a los clientes.
		M1.P2.S2.	Toma del pedido y gestión de los Puntos de Venta.
		M1.P2.S3.	Seguimiento de los Puntos de Venta.
M1.P3.	Ventas en tienda.	M1.P3.S1.	Demostraciones a los clientes.
		M1.P3.S2.	Toma del pedido y gestión de las Ventas en tienda.
		M1.P3.S3.	Seguimiento de las Ventas en tienda.
M2.P1.	Compras en el extranjero.	M2.P1.S1.	Importaciones materiales de la Editorial Cambridge University Press.
		M2.P2.S1.	Importaciones materiales de la Editorial Oxford University Press.
		M2.P3.S1.	Importaciones materiales de la Editorial Pearson Longman.
M3.P1.	Almacenamiento, revisión y gestión de mercadería.	M3.P1.S1.	Almacenamiento, revisión y gestión de mercadería importada.
		M3.P1.S2.	Almacenamiento, revisión y gestión de mercadería comprada localmente.
		M3.P1.S3.	Almacenamiento, revisión y gestión de mercadería devuelta por los clientes.
M3.P2.	Documentación.	M3.P2.S1.	Realización y manejo de documentos.
M3.P3.	Registros en el Sistema contable.	M3.P3.S1.	Registro en el Sistema contable de la mercadería comprada local e internacionalmente.
		M3.P3.S2.	Registro en el Sistema contable de las devoluciones.
		M3.P3.S3.	Transferencias de mercadería.
M4.P1.	Ventas y facturación en librería.	M4.P1.S1.	Ventas al contado en librería.
		M4.P1.S2.	Ventas en librería de los Puntos de Venta.
M4.P2.	Atención al cliente.	M4.P2.S1.	Información a los clientes.
M5.P1.	Ventas a Crédito.	M5.P1.S1.	Ventas con plazo de crédito.
		M5.P1.S2.	Ventas a consignación.

Inventario de Procesos de Soporte y su codificación

Procesos		Subprocesos	
Cód.	**Nombre**	**Cód.**	**Nombre**
M6.P1.	Sistemas.	M6.P1.S1.	Administración y mantenimiento de los equipos y del sistema existente.
		M6.P1.S2.	Elaboración de informes, manuales y documentación.
		M6.P1.S3.	Implementación, administración, evaluación y revisión de servicios de internet, intranet, redes y software.
M6.P2.	Financiero.	M6.P2.S1.	Control y desarrollo de la contabilidad.
		M6.P2.S2.	Presupuestos.
		M6.P2.S3.	Recursos Humanos.
		M6.P2.S4.	Planes de financiamiento y de pagos.
M6.P3.	Logística.	M6.P3.S1.	Compras o adquisiciones.
		M6.P3.S2.	Control y análisis de Stocks.
		M6.P3.S3.	Coordinar con las diferentes unidades administrativas entregas y retiros a los clientes.
		M6.P3.S4.	Comunicación y planificación con los clientes internos y externos; y entrega de información.

El Manual de procedimientos de una empresa, es el documento en el que constan las tareas que deben desarrollar los trabajadores, estas actividades deben seguirse en la realización de las funciones de una o varias unidades administrativas. Es el documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda.

Para el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A. es fundamental la creación de un Manual de Procedimientos, en la actualidad esta unidad administrativa actúa sin una guía de cómo proceder, las actividades son realizadas de una manera más empírica que científica, lo que impide la estandarización de este departamento, evita controlarlo correctamente y crea conflicto con los demás departamentos por el desconocimiento del funcionamiento de este.

Objetivo General del Manual de Procedimientos

Servir de guía para la correcta ejecución de las actividades y tareas desarrolladas en el Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa XYZ S.A., generar uniformidad de trabajo, evitar improvisación en las labores, ayudar a orientar al personal nuevo y facilitar la supervisión.

Descripción del Procedimiento (Ventas facturadas con plazo de crédito)

Nombre del Procedimiento.

Ventas facturadas con plazo de crédito.

Propósito.

Documentar y detallar claramente los procedimientos correctos al momento de la facturación, con plazo de crédito, de los productos que oferta la empresa, asegurando el cumplimiento de fechas, la satisfacción del cliente y la cobranza efectiva del valor facturado.

Alcance.

Esta instrucción de Trabajo aplica desde la confirmación del vendedor al cliente de la mercadería que se despachará hasta el registro del pago total en el sistema contable. Cabe recalcar que las Ventas facturadas con plazo de crédito se realizan a cualquier tipo de cliente, previa verificación en el Buró de crédito de poseer un correcto historial crediticio y autorización del Jefe de Cartera.

Referencias.

Anexo No. 1. Técnica del interrogatorio, análisis general Subproceso Ventas facturadas con plazo de crédito.

Responsables y sus responsabilidades.

Departamento: Bodega.

Cargo: Jefe de Bodega.

Responsabilidades:

- Revisión y recepción de la mercadería que ingresa a Bodega.
- Despachos a los clientes.
- Emisión de documentos (Facturas y Notas de crédito).
- Ingreso en el sistema Softsolution módulo Movimientos, las devoluciones a las Facturas.

Departamento: Ventas.

Cargo: Vendedores.

Responsabilidades:

- Confirmaciones con los clientes sobre cantidades y tipos de textos a despachar, lugar y fecha de despacho.
- Entrega de información a los Departamentos de Crédito y Cobranza, y al Departamento de Logística sobre detalles de la venta.
- Solución de inconvenientes con los clientes generados por la venta y retroalimentación a Cobranza del estado de la misma.

Departamento: Logística.

Cargo: Jefe de Logística y Mensajero.

Responsabilidades:

- Análisis del stock disponible de textos en la empresa.
- Compras locales.
- Envío de mercadería y documentos a los clientes.
- Retiros de mercadería, documentos y pagos por parte de los clientes.
- Depósito de los pagos recaudados a los clientes.
- Solución de inconvenientes con los clientes generados por la venta y retroalimentación a Cobranza del estado de la misma.

Departamento: Crédito y Cobranza.

Cargo: Jefe de Cobranza.

Responsabilidades:

- Seguimiento y cobranza de las Ventas facturadas con plazo de crédito y las Ventas a consignación.
- Comunicar a Ventas sobre la situación de la cartera de sus clientes y a Logística sobre retiros y envíos a los clientes.
- Planificación de la cobranza de las Ventas facturadas con plazo de crédito y las Ventas a consignación.
- Registro en el sistema Softsolution módulo Cartera los pagos realizados por los clientes y de los comprobantes de retención.
- Manejo y archivo de documentos (Facturas, GDVs, Notas de crédito, Recibos de cobro y comprobantes de retención.

Desarrollo (Ventas facturadas con plazo de crédito)

RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO REALIZADO
Promotor encargado de la venta.	**1** 1.1	**Confirmar al cliente la mercadería a despachar.** El vendedor se comunica con el cliente para confirmar las cantidades que se deben despachar, el lugar, la fecha y la hora.	Base de datos.
Promotor encargado de la venta.	**2** 2.1	**Entregar detalle a Logística de mercadería a despachar** El Vendedor envía el detalle final a Logística, por correo electrónico, del material que se debe despachar al cliente.	
Jefe de Logística.	**3** 3.1	**Analizar Stock existente en bodega.** Logística revisa en el sistema contable Softsolution módulo Movimientos, la disponibilidad de los textos detallados en el pedido enviado por el Vendedor.	
Jefe de Logística.	**4** 4.1	**Comprar localmente.** Logística se encarga de realizar la compra a un distribuidor local, en el caso de que el cliente necesite más libros de los que solicitó inicialmente y no se tenga disponibilidad en bodega.	
Jefe de Bodega.	**5** 5.1 5.2	**Receptar y revisar mercadería adquirida.** El personal de Bodega con todas sus herramientas de trabajo recibe y revisa toda la mercadería que se importó y compró localmente para despachar al cliente. Recibe de Logística, vía correo electrónico, el detalle exacto sobre cantidades, fecha, hora y lugar de la entrega de la mercadería al cliente.	Detalle de la mercadería importada.
Jefe de Bodega.	**6** 6.1	**Emitir la Factura y separar los materiales para despachar al cliente.** El Jefe de Bodega utilizando el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, realiza la Factura de los textos que se entregará al cliente y coloca la mercadería en la zona de despachos.	GDV.
Mensajero.	**7** 7.1 7.2	**Enviar mercadería y Factura al cliente.** El mensajero se acerca a la zona de despachos en bodega, revisa que la mercadería que se despachará este conforme con el detalle de la Factura. Embarca en el vehículo de la empresa y la lleva a la dirección y a la hora antes detallada por Logística.	

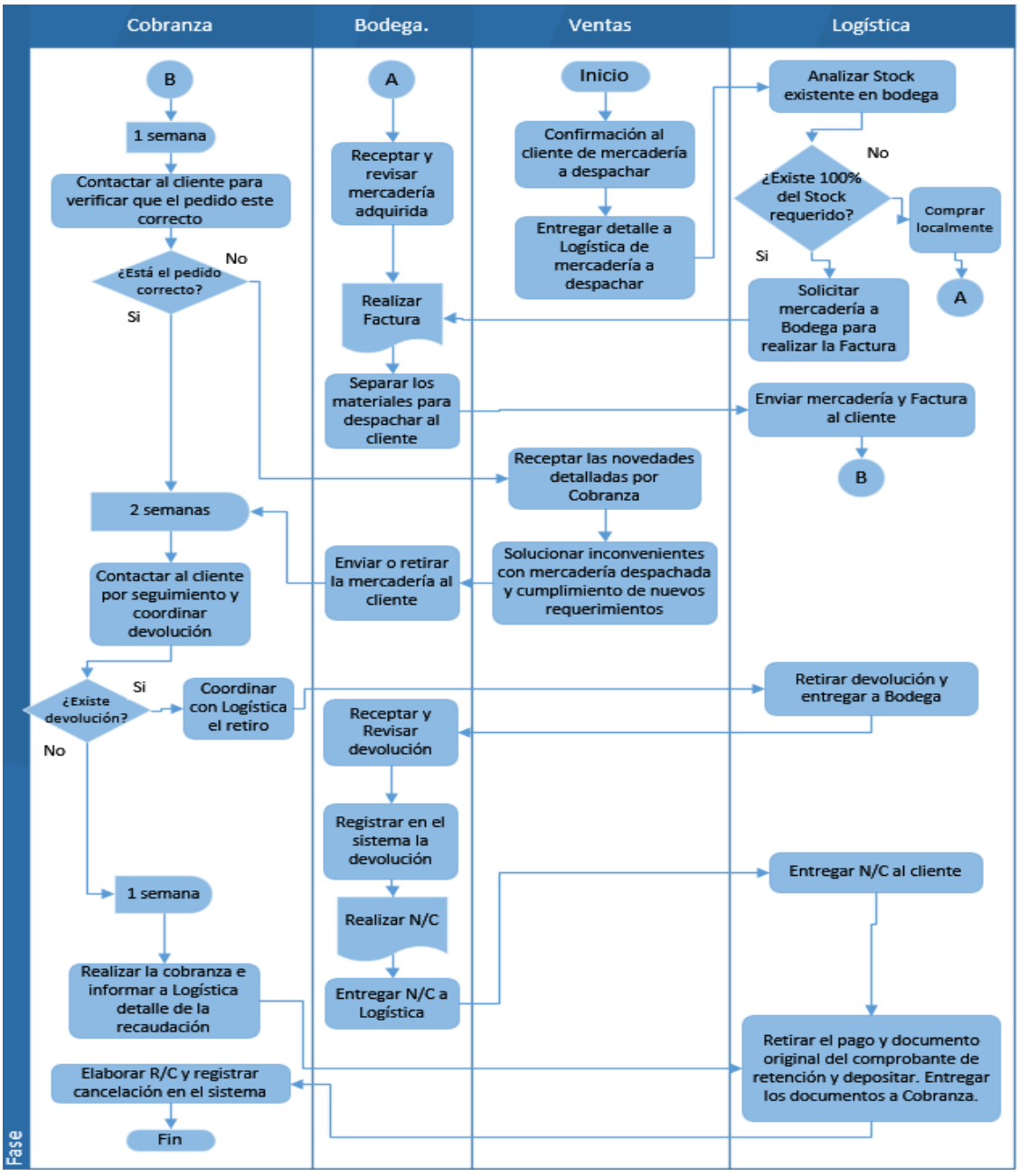
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO REALIZADO
Jefe de Cartera.	**8** 8.1	**Esperar 1 semana.** Espera 1 semana para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.	
Jefe de Cartera.	**9** 9.1 9.2	**Contactar al cliente para verificar que el pedido este correcto.** El Departamento de Crédito y Cobranza se contacta con el cliente, vía telefónica o vía mail, para cerciorarse que todo este correcto. Confirmar que los textos que recibió eran lo que esperaba y está satisfecho.	
Jefe de Cartera/ Promotor encargado de la venta.	**10** 10.1 10.2	**Detallar las novedades y requerimientos comunicados por el cliente al Departamento de Ventas.** El Departamento de Crédito y Cobranza envía, por correo electrónico, las novedades y requerimientos informados por el cliente. El Departamento de Ventas recibe novedades y tramita la solución con el cliente y las demás áreas de la empresa.	
Jefe de Logística/ Promotor encargado de la venta	**11** 11.1	**Solucionar inconvenientes con mercadería despachada y cumplimiento de nuevos requerimientos.** Los Departamentos de Ventas y Logística después de recibir las novedades y requerimientos nuevos del cliente trabajan conjuntamente para solucionar los inconvenientes.	
Jefe de Logística/ Mensajero.	**12** 12.1 12.2	**Enviar o retirar la mercadería al cliente.** Logística tramita el envío, en caso de cambios o nueva mercadería solicitada; o retiro, si existen envíos de más o mercadería en mal estado. Los envíos o retiros los realiza el mensajero en el vehículo de la empresa con las especificaciones detalladas por Logística.	Detalle de la mercadería a retirar o entregar.

RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO REALIZADO
Jefe de Cartera.	**13** 13.1	**Esperar 2 semanas.** El Departamento de Crédito y Cobranza espera 2 semanas para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.	
Jefe de Cartera.	**14** 14.1	**Contactar al cliente por seguimiento, recordar plazo de crédito y coordinar devolución.** El Departamento de Crédito y Cobranza se comunica con el cliente vía telefónica o vía mail, para recordar que el plazo de crédito está próximo a vencerse y si existe devolución se debe coordinar en ese momento cuando se puede retirar esta.	
Jefe de Cartera/Jefe de Logística/ Mensajero.	**15** 15.1 15.2 15.3 15.4	**Retirar devolución y entregar a Bodega.** Confirmación de la existencia de devolución por el Departamento de Crédito y Cobranza. El Departamento de Crédito y Cobranza informa de la devolución a Logística, quien recibe los datos y coordina con el mensajero para que retire la misma, en el vehículo de la empresa y según las especificaciones del Departamento de Crédito y Cobranza. El mensajero recoge y revisa la devolución donde el cliente, realiza una hoja con el detalle de lo que se está llevando y pide al cliente que lo firme y selle; se lleva el detalle original y deja una copia al cliente. Llega el mensajero a la empresa y entrega la devolución a Bodega.	
Mensajero/Jefe de Bodega.	**16** 16.1	**Receptar y revisar devolución.** El mensajero después de haber recibido la devolución donde el cliente, lleva esta y su detalle, en la hoja firmada y sellada por el cliente, a bodega; donde el personal de esta área lo revisa y lo recibe en la zona de devoluciones.	Detalle de la devolución.

RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO REALIZADO
Jefe de Bodega.	**17** 17.1 17.2	**Registrar en el sistema la devolución a la Factura.** El Jefe de Bodega después de revisar y recibir la devolución, archiva la hoja con el detalle de los textos devueltos. El Jefe de Bodega utilizando el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, resta estos libros al detalle de los enviados inicialmente en la Factura.	Devolución a GDV.
Jefe de Logística.	**18** 18.1	**Entregar a Logística para que este entregue al cliente.** Logística tramita la entrega de la Nota de crédito al cliente. El mensajero se acerca a bodega, retira la nota de crédito y se la lleva al cliente según las especificaciones de fecha y hora dadas por Logística.	
Jefe de Cartera.	**19** 19.1	**Esperar 1 semana.** Si no existe devolución el Departamento de Crédito y Cobranza espera 1 semana para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.	
Jefe de Cartera/Jefe de Logística.	**20** 20.1 20.2	**Realizar la cobranza e informar a Logística detalle de la recaudación.** El Departamento de Crédito y Cobranza revisa el valor y detalle de la Factura en el Sistema contable Softsolution Comunicación vía telefónica o vía mail con el cliente, original del comprobante de retención; comunica a Logística los detalles. Si el pago es por transferencia registra esta en el sistema.	

RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO REALIZADO
Jefe de Cartera/ Mensajero.	**21**	**Retirar el pago y documento original del comprobante de retención y realizar el depósito. Entregar los documentos a Cobranza.**	
	21.1	El Departamento de Crédito y Cobranza se comunica con el cliente y se llega al acuerdo del lugar, fecha y hora donde se debe retirar el pago y la entrega del documento de retención.	
	21.2	Informa estos detalles al mensajero, para que realice el retiro respectivo. Si el pago es en efectivo o cheque realiza el depósito en la cuenta corriente de la empresa y entrega el comprobante de retención a Cobranza.	
Jefe de Cartera.	**22**	**Elaborar Recibo de cobro y registrar en el sistema.**	Recibo de Cobro
	22.1	El Departamento de Crédito y Cobranza recibe el comprobante del depósito y el original del comprobante de retención.	
	22.2	El Departamento de Crédito y Cobranza realiza el Recibo de cobro y realiza el registro en el Sistema contable Softsolution módulo Cartera.	
	22.3	Afecta las cancelaciones a la Factura ingresada en el sistema y la misma desaparece de las cuentas por cobrar de la empresa.	

Proceso (Ventas facturadas con plazo de crédito)



Indicadores (Ventas facturadas con plazo de crédito)

Indicador del porcentaje de devolución en las Ventas facturadas con plazo de crédito.

FICHA No. 1			
Compañía: XYZ S.A.		**Proceso:** Ventas a Crédito.	**Subproceso:** Ventas facturadas con plazo de crédito.
Objetivo relacionado:		Reducir el porcentaje de devolución en relación al pedido original del cliente.	
NOMBRE INDICADOR	**CÓDIGO**	**ÍNDICE**	**META**
Porcentaje de devolución.	M5.P5.S1.I1	((Cantidad de libros pedidos-Cantidad de libros devueltos)/ Cantidad de libros pedidos))* 100%	10%
Fuente de información:	Jefe de Cartera.	**Frecuencia de toma de información:**	Mensual.
Frecuencia de análisis:	Mensual.	**Responsable del análisis:**	Jefe de Cartera.
ANÁLISIS			
Nota: En esta parte se realizará una descripción de la situación actual, y se concluirá cuáles son las novedades encontradas y por qué se están suscitando.			
RECOMENDACIÓN PARA MEJORAR			
Nota: En esta parte se plantearán las recomendaciones que permitirán llegar a la meta estipulada; estas recomendaciones variarán de acuerdo al análisis de la parte superior.			

Indicador de la satisfacción del cliente en las Ventas facturadas con plazo de crédito.

FICHA No. 2			
Compañía: XYZ S.A.		**Proceso:** Ventas a Crédito.	**Subproceso:** Ventas facturadas con plazo de crédito.
Objetivo relacionado:		Reducir a un 5% la totalidad de los clientes insatisfechos, mediante control y resolución inmediata de las quejas de los clientes.	
NOMBRE INDICADOR	**CÓDIGO**	**ÍNDICE**	**META**
Satisfacción del cliente.	M5.P5.S1.I2	((Total de clientes-Clientes insatisfechos)/ Total de clientes))* 100%	Menor o igual al 5%
Fuente de información:	Jefe de Cartera.	**Frecuencia de toma de información:**	Mensual.
Frecuencia de análisis:	Mensual.	**Responsable del análisis:**	Jefe de Cartera.
ANÁLISIS			
Nota: En esta parte se realizará una descripción de la situación actual, y se concluirá cuáles son las novedades encontradas y por qué se están suscitando.			
RECOMENDACIÓN PARA MEJORAR			
Nota: En esta parte se plantearán las recomendaciones que permitirán llegar a la meta estipulada; estas recomendaciones variarán de acuerdo al análisis de la parte superior.			

Indicador de la cobranza dentro del plazo de crédito en las Ventas facturadas con plazo de crédito.

FICHA No. 3			
Compañía: XYZ S.A.		**Proceso:** Ventas a Crédito.	**Subproceso:** Ventas facturadas con plazo de crédito.
Objetivo relacionado:		Reducir de 60 a 45 días el plazo de cobranza de las facturas a crédito.	
NOMBRE INDICADOR	**CÓDIGO**	**ÍNDICE**	**META**
Cobranza dentro del plazo de crédito.	M5.P5.S1.I3	No. días promedio de la cobranza de las cuentas por cobrar en un mes. (Sumatoria No. días promedio cobranza de cada factura/No. de facturas al mes).	Cobranza máximo 45 días promedio de las cuentas por cobrar.
Fuente de información:	Jefe de Cartera.	**Frecuencia de toma de información:**	Mensual.
Frecuencia de análisis:	Bimensual.	**Responsable del análisis:**	Jefe de Cartera.
ANÁLISIS			
Nota: En esta parte se realizará una descripción de la situación actual, y se concluirá cuáles son las novedades encontradas y por qué se están suscitando.			
RECOMENDACIÓN PARA MEJORAR			
Nota: En esta parte se plantearán las recomendaciones que permitirán llegar a la meta estipulada; estas recomendaciones variarán de acuerdo al análisis de la parte superior.			

Descripción del Procedimiento (Ventas a consignación)

Nombre del Procedimiento.

Ventas a consignación.

Propósito.

Documentar y detallar claramente los procedimientos correctos al momento de realizar ventas a consignación de los productos que oferta la empresa, asegurando el cumplimiento de fechas, la satisfacción del cliente y la cobranza efectiva del valor facturado.

Alcance.

Esta instrucción de Trabajo aplica desde la confirmación del vendedor al cliente de la mercadería que se despachará hasta la facturación de la mercadería a consignación (GDV-Guía de Venta). Cabe recalcar que las Ventas a consignación se realizan a cualquier tipo de cliente, previa verificación en el Buró de crédito de poseer un correcto historial crediticio y autorización del Jefe de Cartera.

Referencias.

Anexo No. 2. Técnica del interrogatorio, análisis general Subproceso Ventas a consignación.

Responsables y sus responsabilidades.

Departamento: Bodega.

Cargo: Jefe de Bodega.

Responsabilidades:

- Revisión y recepción de la mercadería que ingresa a Bodega.
- Despachos a los clientes.
- Emisión de documentos (Facturas y Notas de crédito).
- Ingreso en el sistema Softsolution módulo Movimientos, las devoluciones a las ventas a consignación.

Departamento: Ventas.

Cargo: Vendedores.

Responsabilidades:

- Confirmaciones con los clientes sobre cantidades y tipos de textos a despachar, y lugar y fecha de despacho.
- Entrega de información a los Departamentos de Crédito y Cobranza y al Departamento de Logística sobre detalles de la venta.
- Solución de inconvenientes con los clientes generados por la venta y retroalimentación a Cobranza del estado de la misma.

Departamento: Logística.

Cargo: Jefe de Logística y Mensajero.

Responsabilidades:

- Análisis del stock disponible de textos en la empresa.
- Compras locales.
- Envío de mercadería y documentos a los clientes.
- Retiros de mercadería, documentos y pagos por parte de los clientes.
- Depósito de los pagos recaudados a los clientes.
- Solución de inconvenientes con los clientes generados por la venta y retroalimentación a Cobranza del estado de la misma.

Departamento: Crédito y Cobranza.

Cargo: Jefe de Cobranza.

Responsabilidades:

- Seguimiento y cobranza de las Ventas facturadas con plazo de crédito y las Ventas a consignación.
- Comunicar a Ventas sobre la situación de la cartera de sus clientes y a Logística sobre retiros y envíos a los clientes.
- Planificación de la cobranza de las Ventas facturadas con plazo de crédito y las Ventas a consignación.
- Registro en el sistema Softsolution módulo Cartera de los pagos realizados por los clientes y de los comprobantes de retención.
- Manejo y archivo de documentos (Facturas, GDVs, Notas de crédito, Recibos de cobro y comprobantes de retención.

Desarrollo (Ventas a consignación)

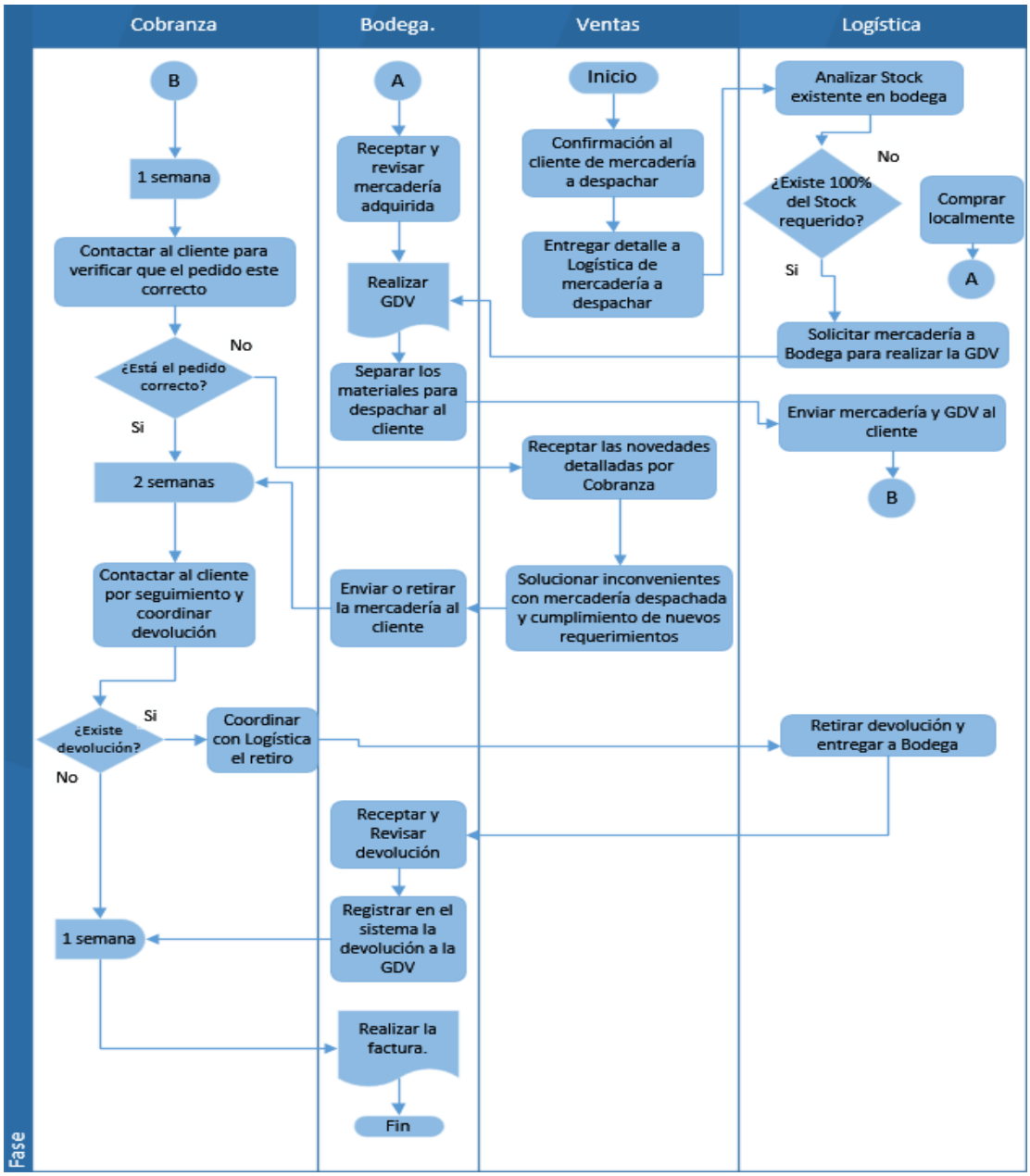
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO REALIZADO
Promotor encargado de la venta.	**1** 1.1	**Confirmar al cliente la mercadería a despachar.** El vendedor se comunica con el cliente para confirmar las cantidades que se deben despachar, el lugar, la fecha y la hora.	Base de datos.
Promotor encargado de la venta.	**2** 2.1	**Entregar detalle a Logística de mercadería a despachar** El Vendedor envía el detalle final a Logística, por correo electrónico, del material que se debe despachar al cliente.	
Jefe de Logística.	**3** 3.1	**Analizar Stock existente en bodega.** Logística revisa en el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, la disponibilidad de los textos detallados en el pedido enviado por el Vendedor.	
Jefe de Logística.	**4** 4.1	**Comprar localmente.** Logística se encarga de realizar la compra a un distribuidor local, en el caso de que el cliente necesite más libros de los que solicitó inicialmente y no se tenga disponibilidad en bodega.	
Jefe de Bodega.	**5** 5.1 5.2	**Receptar y revisar mercadería adquirida.** El personal de Bodega con todas sus herramientas de trabajo recibe y revisa toda la mercadería que se importó y compró localmente para despachar al cliente. Recibe de Logística, vía correo electrónico, el detalle exacto sobre cantidades, fecha, hora y lugar de la entrega de la mercadería al cliente.	Detalle de la mercadería importada.
Jefe de Bodega.	**6** 6.1	**Emitir la GDV y separar los materiales para despachar al cliente.** El Jefe de Bodega utilizando el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, realiza la GDV de los textos que se entregará al cliente y coloca la mercadería en la zona de despachos.	GDV.
Mensajero.	**7** 7.1 7.2	**Enviar mercadería y GDV al cliente.** El mensajero se acerca a la zona de despachos en bodega, revisa que la mercadería que se despachará este conforme con el detalle de la GDV. Embarca en el vehículo de la empresa y la lleva a la dirección y a la hora antes detallada por Logística.	

RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO REALIZADO
Jefe de Cartera.	**8** 8.1	**Esperar 1 semana.** Espera 1 semana para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.	
Jefe de Cartera.	**9** 9.1 9.2	**Contactar al cliente para verificar que el pedido este correcto.** El Departamento de Crédito y Cobranza se contacta con el cliente, vía telefónica o vía mail, para cerciorarse que todo este correcto. Confirmar que los textos que recibió eran lo que esperaba y está satisfecho.	
Jefe de Cartera/ Promotor encargado de la venta.	**10** 10.1 10.2	**Detallar las novedades y requerimientos comunicados por el cliente al Departamento de Ventas.** El Departamento de Crédito y Cobranza envía, por correo electrónico, las novedades y requerimientos informados por el cliente. El Departamento de Ventas recibe novedades y tramita la solución con el cliente y las demás áreas de la empresa.	
Jefe de Logística/ Promotor encargado de la venta	**11** 11.1	**Solucionar inconvenientes con mercadería despachada y cumplimiento de nuevos requerimientos.** Los Departamentos de Ventas y Logística después de recibir las novedades y requerimientos nuevos del cliente trabajan conjuntamente para solucionar los inconvenientes.	
Jefe de Logística/ Mensajero.	**12** 12.1 12.2	**Enviar o retirar la mercadería al cliente.** Logística tramita el envío, en caso de cambios o nueva mercadería solicitada; o retiro, si existen envíos de más o mercadería en mal estado. Los envíos o retiros los realiza el mensajero en el vehículo de la empresa con las especificaciones de Logística.	Detalle de la mercadería a retirar o entregar.

RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO REALIZADO
Jefe de Cartera.	**13** 13.1	**Esperar 2 semanas.** El Departamento de Crédito y Cobranza espera 2 semanas para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.	
Jefe de Cartera.	**14** 14.1	**Contactar al cliente por seguimiento, recordar plazo de facturación y coordinar devolución.** El Departamento de Crédito y Cobranza se comunica con el cliente vía telefónica o vía mail, para recordar que el plazo de facturación está próximo a vencerse y existe devolución se debe coordinar en ese momento que si cuando se puede retirar esta.	
Jefe de Cartera/Jefe de Logística/ Mensajero.	**15** 15.1 15.2 15.3 15.4	**Retirar devolución y entregar a Bodega.** Confirmación de la existencia de devolución por el Departamento de Crédito y Cobranza. El Departamento de Crédito y Cobranza informa de la devolución a Logística, quien recibe los datos y coordina con el mensajero para que retire la misma en el vehículo de la empresa y según las especificaciones del Departamento de Crédito y Cobranza. El mensajero recoge y revisa la devolución donde el cliente, realiza una hoja con el detalle de lo que se está llevando y pide al cliente que lo firme y selle; se lleva el detalle original y deja una copia al cliente. Llega el mensajero a la empresa y entrega la devolución a Bodega.	
Mensajero/Jefe de Bodega.	**16** 16.1	**Receptar y revisar devolución.** El mensajero después de haber recibido la devolución donde el cliente, lleva esta y su detalle, en la hoja firmada y sellada por el cliente, a bodega; donde el personal de esta área lo revisa y lo recibe en la zona de devoluciones.	Detalle de la devolución.

RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	DOCUMENTO REALIZADO
Jefe de Bodega.	**17** 17.1 17.2	**Registrar en el sistema la devolución a la Guía de remisión.** El Jefe de Bodega después de revisar y recibir la devolución, archiva la hoja con el detalle de los textos devueltos. El Jefe de Bodega utilizando el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, resta estos libros al detalle de los enviados en la GDV inicialmente.	Devolución a GDV.
Jefe de Logística.	**18** 18.1	**Si no existe devolución esperar 1 semana.** El Departamento de Crédito y Cobranza espera 1 semana para comunicarse nuevamente con el cliente, sin descuidar novedades o requerimientos extras del mismo.	
Jefe de Cartera.	**19** 19.1	**Realizar la factura.** El Jefe de Bodega utilizando el Sistema contable Softsolution módulo Movimientos, realiza la Factura de la mercadería que queda en la GDV en el sistema contable.	Factura de venta.

Proceso (Ventas a consignación)



Indicadores(Ventas a consignación)

Indicador del porcentaje de devolución en las Ventas a consignación.

FICHA No. 1-			
Compañía: XYZ S.A.		**Proceso:** Ventas a Crédito.	**Subproceso:** Ventas a consignación.
Objetivo relacionado:		Reducir el porcentaje de devolución en relación al pedido original del cliente.	
NOMBRE INDICADOR	**CÓDIGO**	**ÍNDICE**	**META**
Porcentaje de devolución.	M5.P5.S2.I1	((Cantidad de libros pedidos-Cantidad de libros devueltos)/ Cantidad de libros pedidos))* 100%	10%
Fuente de información:	Jefe de Cartera.	**Frecuencia de toma de información:**	Mensual.
Frecuencia de análisis:	Mensual.	**Responsable del análisis:**	Jefe de Cartera.
ANÁLISIS			
Nota: En esta parte se realizará una descripción de la situación actual, y se concluirá cuáles son las novedades encontradas y por qué se están suscitando.			
RECOMENDACIÓN PARA MEJORAR			
Nota: En esta parte se plantearán las recomendaciones que permitirán llegar a la meta estipulada; estas recomendaciones variarán de acuerdo al análisis de la parte superior.			

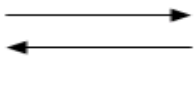
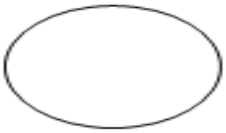
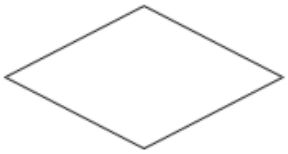
Indicador de la satisfacción del cliente en las Ventas a consignación.

FICHA No. 2			
Compañía: XYZ S.A.		**Proceso:** Ventas a Crédito.	**Subproceso:** Ventas a consignación.
Objetivo relacionado:		Reducir a un 5% la totalidad de los clientes insatisfechos, mediante control y resolución inmediata de las quejas de los clientes.	
NOMBRE INDICADOR	**CÓDIGO**	**ÍNDICE**	**META**
Satisfacción del cliente.	M5.P5.S2.I2	((Total de clientes-Clientes insatisfechos)/ Total de clientes))* 100%	Menor o igual al 5%.
Fuente de información:	Jefe de Cartera.	**Frecuencia de toma de información:**	Mensual.
Frecuencia de análisis:	Mensual.	**Responsable del análisis:**	Jefe de Cartera.
ANÁLISIS			
Nota: En esta parte se realizará una descripción de la situación actual, y se concluirá cuáles son las novedades encontradas y por qué se están suscitando.			
RECOMENDACIÓN PARA MEJORAR			
Nota: En esta parte se plantearán las recomendaciones que permitirán llegar a la meta estipulada; estas recomendaciones variarán de acuerdo al análisis de la parte superior.			

Indicador del plazo de facturación en las Ventas a consignación.

FICHA No. 3			
Compañía: XYZ S.A.		**Proceso:** Ventas a Crédito.	**Subproceso:** Ventas a consignación.
Objetivo relacionado:		Reducir de 45 a 30 días el plazo de facturación de las consignaciones.	
NOMBRE INDICADOR	**CÓDIGO**	**ÍNDICE**	**META**
Plazo de facturación consignaciones.	M5.P5.S2.I3	Días que se demoró la cobranza de la factura.	Plazo máximo de facturación de las consignaciones 30 días.
Fuente de información:	Jefe de Cartera.	**Frecuencia de toma de información:**	Mensual.
Frecuencia de análisis:	Bimensual.	**Responsable del análisis:**	Jefe de Cartera.
ANÁLISIS			
Nota: En esta parte se realizará una descripción de la situación actual, y se concluirá cuáles son las novedades encontradas y por qué se están suscitando.			
RECOMENDACIÓN PARA MEJORAR			
Nota: En esta parte se plantearán las recomendaciones que permitirán llegar a la meta estipulada; estas recomendaciones variarán de acuerdo al análisis de la parte superior.			

Simbología y Claves del Manual de Procedimientos

Símbolos	Nombre	Explicación
	Línea de flujo (Conexiones de Pasos o flechas).	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los Símbolos.
	Terminador (Comienzo o final de procesos)	En su interior situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo.
	Proceso (actividad)	Tarea o actividad llevada a cabo durante el Proceso. Puede tener muchas entradas, pero solo una salida.
	Conector (Conexión con Otro procesos)	Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el Proceso principal.
	Datos. Entrada/salida (Información de Apoyo)	Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad (datos para realizarla)
	Decisión (Decisión/ Bifurcación)	Indicamos puntos en que se toman decisiones: Si o no, abierto/cerrado.
	Documento	Se utiliza para hacer referencia a la gene- O consulta de un documento especifico en un punto del proceso.

Fuente: Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007.

Validaciones del Manual de Procedimientos

Jefe de Cartera.

Jefe de Financiero.

Gerente General.

ANEXO No. 4
Diagrama de Gantt Departamento de Crédito y Cobranza empresa XYZ S.A. 2014.

Prioridad:

Normal M Alta

	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ENERO			
			Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
1	**PLANIFICACIÓN COBRANZA**					
1,1	Planificar la gestión de cobranza a los clientes para el año vigente según novedades suscitadas en años anteriores.	Jefe de Cartera.				
1,2	Analizar la gestión de cobranza a nivel nacional del año en curso, determinar los inconvenientes que se ocasionaron y buscar soluciones para evitar que se repitan el año siguiente.	Jefe de Cartera.				
1,3	Analizar la gestión de cobranza a nivel nacional del año anterior para determinar que clientes son objetos de crédito y cuáles no.	Jefe de Cartera.				
1,4	Elaborar el Diagrama de Gantt con la planificación anual.	Jefe de Cartera.				
2	**COMUNICACIÓN**					
2,1	Comunicar vía correo electrónico a Ventas, sobre la situación de la cartera de sus clientes semanalmente.	Jefe de Cartera.				
2,2	Conversar con los vendedores semanalmente, sobre la situación de su cartera.	Jefe de Cartera.				
2,3	Analizar y coordinar acciones con Ventas para evitar problemas futuros en la cobranza y la organización de la gestión de cobro de las facturas actuales.	Jefe de Cartera.				
2,4	Elaborar informe semanal de la cartera de clientes de cada vendedor.	Jefe de Cartera.				
3	**GESTIÓN COBRANZA**					
3,1	***Seguimiento y cobranza de las Facturas y GDVs.***					
3.1.1	Elaborar informe con el detalle de las cuentas por cobrar de la empresa.	Jefe de Cartera.				
3.1.2	Elaborar informe con el detalle de las GDVs de la empresa.	Jefe de Cartera.				
3.1.3	Contactar a los clientes con Facturas detalladas en el "Informe de cuentas por cobrar" verificando que esté correcto.	Jefe de Cartera.				
3.1.4	Contactar a los clientes con GDVs detalladas en el "Informe de cuentas por cobrar" verificando que todo esté correcto.	Jefe de Cartera.				
3.1.5	Recibir, de parte de los clientes, novedades en la venta, informar inmediatamente al promotor encargado para que gestione solución.	Jefe de Cartera.				
3.1.6	Comunicar a los clientes con cuentas por cobrar, antes del vencimiento del plazo de crédito o facturación, confirmando si realizará devolución.	Jefe de Cartera.				
3.1.7	Coordinar con Bodega la facturación, posterior a solicitar la devolución al cliente, de la mercadería pendiente en el área de GDV.	Jefe de Cartera.				
3.1.8	Revisar físicamente el detalle de la factura para proceder a realizar la gestión de cobranza al cliente.	Jefe de Cartera.				
3.1.9	Coordinar con el cliente el retiro del pago y documentos pendientes.	Jefe de Cartera.				
3.1.10	Recibir el comprobante de depósito por parte de Logística y elaborar R/C y enviar por valija al Jefe de Cartera en Quito.	Jefe de Cartera.				
3,2	***Cobro a clientes.***					
3.2.1	Coordinar con Logística el retiro a los clientes de los valores que servirán para cancelar los saldos por cobrar.	Jefe de Cartera.				
3.2.2	Coordinar con el cliente el depósito del valor de la cuenta por cobrar.	Jefe de Cartera.				
3.2.3	Coordinar con Logística el depósito de los valores, en efectivo o en cheque, receptados por la Cobranza a los clientes.	Jefe de Cartera.				
4	**DEVOLUCIONES A FACTURAS O GDVs.**					
4,1	Confirmar y coordinar los detalles, con los clientes, de las devoluciones que se vayan a realizar.	Jefe de Cartera.				
4,2	Entregar los detalles a Logísticas de las devoluciones que se realizarán, para que gestione el retiro de las mismas.	Jefe de Cartera.				
4,3	Acompañar a Logística en el retiro de la devolución, si existiese algún inconveniente y es necesaria su presencia para solucionar la situación.	Jefe de Cartera.				
5	**MANEJO Y ARCHIVO DE DOCUMENTOS (FACTURAS, GDVS, NOTAS DE CRÉDITO Y COMPROBANTES DE RETENCIÓN).**					
5,1	Elaborar los Recibos de Cobro.	Jefe de Cartera.				
5,2	Archivar los Recibos de Cobro en una carpeta exclusiva para este tipo de documento y de forma ordenada, es decir consecutivamente y en orden ascendente.	Jefe de Cartera.				
5,3	Solicitar a Logística las Facturas con plazo de crédito debidamente firmada y sellada por el cliente.	Jefe de Cartera.				
5,4	Archivar las Facturas en una carpeta exclusiva para este tipo de documento y de forma ordenada, es decir consecutivamente y en orden ascendente.	Jefe de Cartera.				
5,5	Solicitar a Logística la GDV debidamente firmada y sellada por el cliente.	Jefe de Cartera.				
5,6	Archivar las GDVs en una carpeta exclusiva para este tipo de documento y de forma ordenada, es decir consecutivamente y en orden ascendente.	Jefe de Cartera.				
5,7	Solicitar a Logística la Nota de crédito debidamente firmada y sellada por el cliente.	Jefe de Cartera.				
5,8	Archivar las Notas de crédito en una carpeta exclusiva para este tipo de documento y de forma ordenada, es decir consecutivamente y en orden ascendente.	Jefe de Cartera.				
5,9	Solicitar a los clientes que se le facture y nos realicen retenciones a la fuente o al IVA, si aplicase, el original del documento.	Jefe de Cartera.				
5,10	Archivar los Comprobantes de retención en una carpeta exclusiva para este tipo de documento y de forma ordenada, es decir consecutivamente y en orden ascendente.	Jefe de Cartera.				

Diagrama de Gantt Departamento de Crédito y Cobranza empresa XYZ S.A. 2014.

ACT.	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
1																
1,1																
1,2																
1,3																
1,4																
2																
2,1																
2,2																
2,3																
2,4																
3																
3,1																
3.1.1																
3.1.2																
3.1.3																
3.1.4																
3.1.5																
3.1.6																
3.1.7																
3.1.8																
3.1.9																
3.1.10																
3,2																
3.2.1																
3.2.2																
3.2.3																
4																
4,1																
4,2																
4,3																
5																
5,1																
5,2																
5,3																
5,4																
5,5																
5,6																
5,7																
5,8																
5,9																
5,10																

Diagrama de Gantt Departamento de Crédito y Cobranza empresa XYZ S.A. 2014.

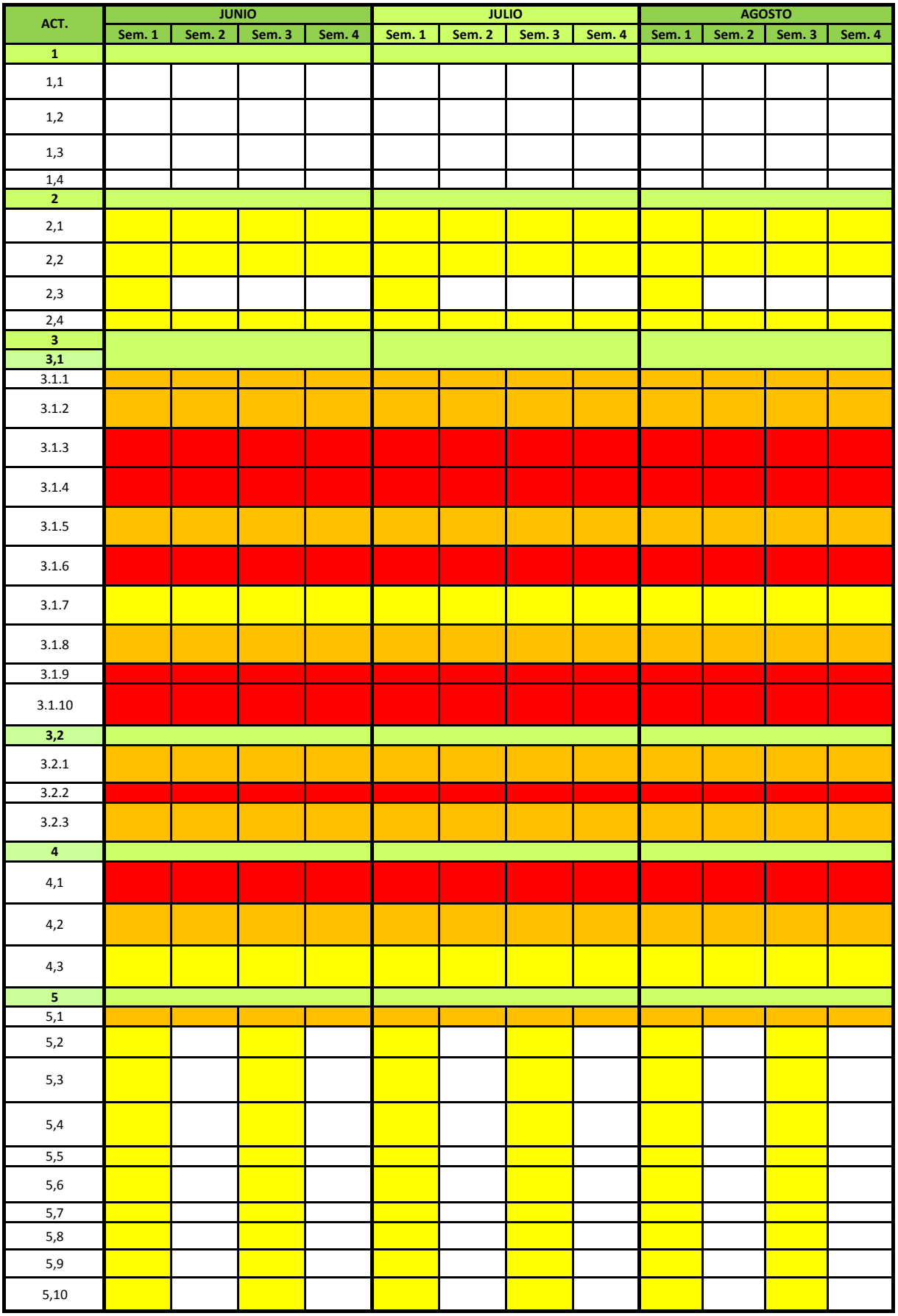


Diagrama de Gantt Departamento de Crédito y Cobranza empresa XYZ S.A. 2014.

ACT.	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
1																
1,1																
1,2																
1,3																
1,4																
2																
2,1																
2,2																
2,3																
2,4																
3																
3,1																
3.1.1																
3.1.2																
3.1.3																
3.1.4																
3.1.5																
3.1.6																
3.1.7																
3.1.8																
3.1.9																
3.1.10																
3,2																
3.2.1																
3.2.2																
3.2.3																
4																
4,1																
4,2																
4,3																
5																
5,1																
5,2																
5,3																
5,4																
5,5																
5,6																
5,7																
5,8																
5,9																
5,10																

ANEXO 5

2014

REGLAMENTO INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA



DECLARACIÓN INICIAL

La empresa XYZ SA., es una compañía que desarrolla su actividad comercial dentro de un ambiente de libre empresa y en armonía con sus empleados, en vista de ello y para dar cumplimiento a las disposiciones legales previstas en el Artículo 64 y para que surtan los efectos de la ley, las disposiciones previstas en el numeral 12 del Art. 42, literal e) del Art. 45 del Código de Trabajo y en general, con el objeto de garantizar el normal desenvolvimiento de las relaciones contractuales y laborales en la Empresa, expide el siguiente Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranza:

DEFINICIONES

Para efectos del presente Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranza, se establecen las siguientes definiciones.

EMPRESA.- Este término identifica a la Compañía XYZ S.A. y se utilizará alternativamente como sinónimos del nombre de la empresa XYZ S.A.

EMPLEADOS.- En singular o plural este término identifica al personal de empleados que laboran en la empresa XYZ S.A.

REGLAMENTO.- Este término identifica al presente instrumento normativo y se usará como sinónimo de Reglamento Interno del Departamento de Crédito y Cobranza.

CAPÍTULO I
DISPOSICIONES PRELIMINARES

Art. 1.- **Ámbito.-** Las disposiciones del presente Reglamento abarca al personal de empleados de la Empresa.

Art. 2.- **Exhibición del Reglamento.-** La empresa exhibirá dentro de sus instalaciones en forma permanente este Reglamento y se entregará un ejemplar a cada uno de sus empleados.

Art. 3.- **Desconocimiento del Reglamento no es excusa.-** Las políticas detalladas en el presente Reglamento se presumen conocidas por todos los empleados que laboran en la empresa XYZ S.A. Su desconocimiento no constituye excusa o justificación alguna.

Art. 4.- **Sujeción al Reglamento.-** La empresa y sus Empleados que dan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones del Reglamento, Código de Trabajo, contratos individuales de trabajo y en general a las disposiciones legales que en materia laboral existen en el país.

Art. 5.- **Potestad y responsabilidad del cumplimiento.-** La dirección de la Empresa corresponde al Gerente General y las relaciones de trabajo entre ésta y los empleados corresponde además de éstos, a los jefes de área, de conformidad con el Art. 35 del Código de Trabajo.

El Gerente General o quien haga sus veces tiene las atribuciones que le otorgan las leyes de Trabajo Vigente y las posteriores que se lleguen a expedir, para supervigilar la buena marcha de la empresa XYZ S.A. y el

fiel cumplimiento de este Reglamento. Los jefes de sección son responsables del cumplimiento de sus respectivas secciones y del personal de empleados que se hallen bajo su autoridad e informarán por escrito al Gerente General sobre las faltas cometidas por los empleados de su sección en la aplicación de la correspondiente sanción.

CAPÍTULO II
POLÍTICA DE APROBACIÓN Y CRÉDITO

Art. 6.- **Revisión historial crediticio.-** Para la otorgación de crédito a un cliente se realizará la revisión previa en el Buró de Crédito contratado por la empresa.

Art. 7.- **Solicitud de crédito.-** Después de la revisión y constatación de ningún problema crediticio del cliente se brindará el crédito, el cliente debe firmar y llenar la solicitud de crédito elaborada por la empresa XYZ S.A. y anexarle los documentos especificados en la solicitud.

Art. 8.- **Plazo máximo de crédito.-** El plazo máximo de crédito es de 30 días para consumos mayores a 100 USD caso contrario la venta será pagada inmediatamente.

Art. 9.- **Recargos por mora.-** En el caso de que el cliente no cumpla el plazo de crédito, previamente establecido, se verá obligado a pagar los recargos por mora establecidos por la ley:

Rango de valor de la cuota	Recargo de cobranza por pago tardío de la cuota
USD $ 19,99 o menor	USD $ 3,00
USD $ 20 hasta USD $ 39,99	USD $ 5,00
USD $ 40 hasta USD $ 59,99	USD $ 9,00
USD $ 60 a USD $ 79,99	USD $ 12,00
USD $ 80 a USD $ 100	USD $ 15,00
Mayor a USD $ 100	USD $ 18,00

Fuente: RESOLUCIÓN No. SC-DSC-G-2013-008 (R.O. No. 48. Julio 31 de 2013). Pág. 3. Art. 1.

CAPÍTULO III
POLÍTICA DE FACTURACIÓN Y DESPACHO

Art. 10.- **Datos en la facturación.-**

1. En el caso de venta al contado se facturará a nombre de quien realice el pago o a quien disponga dicha persona o empresa con su total consentimiento.
2. En el caso de venta a crédito se facturará a nombre de quien la solicitud de crédito o a quien disponga dicha persona o empresa con su total consentimiento.

Art. 11.- **Despachos.-**

1. En el caso de venta al contado y a crédito se entregará la mercadería a quien realice el pago, sin recargo alguno sin importar su ubicación y en la dirección que especifique.
2. Solo se aceptarán porcentajes de devolución si estos fueron especificados en la negociación y están redactados en el pedido.

CAPÍTULO IV
POLÍTICAS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Art. 12.- **Atención a quejas.-** Se establecerá un límite de 48 horas para atender cualquier queja que presenten los clientes y se reconocerá cualquier daño que haya causado la empresa por un incorrecto funcionamiento o deficiencia en la calidad.

Art. 13.- **Revelar información.-** No ocultar ningún tipo de información que pueda ser relevante y que pueda llegar a afectar la relación con el cliente.

Art. 14.- **Servicios que agreguen valor.-** Generar innovación en torno a los conceptos de seguridad, confianza, credibilidad, percepción de honestidad a través de: Solicitud de crédito debidamente llenada y firmada; y documentos de conformidad con la normativa vigente emitida por el Servicio de Rentas Internas.

Art. 15.- **Comunicaciones.-** Se pondrá a disposición de los clientes canales de consultas, opiniones y sugerencias (teléfono y e-mail); y espacio web para consultas, quejas, opiniones y sugerencias.

Art. 16.- **Consultas a los clientes.-** Se realizarán consultas periódicas con clientes actuales de la compañía, a través de encuestas, para captar demandas emergentes, oportunidades de innovación y sugerencias.

CAPÍTULO V
POLÍTICAS DE COBRANZA

Art. 17.- **Comunicaciones con los clientes.-** Al momento de comunicarse con los clientes por temas de cobranza, se seguirán los siguientes lineamientos:

1. La cobranza nunca debe implicar amenazas.
2. El personal encargado de la cobranza no tocara temas legales, en caso de que la ocasión lo amerite, se encargara de la situación un abogado contratado.
3. Se realizarán comunicaciones sea telefónicas, e-mails o cartas a quienes se le otorgue crédito de manera periódica antes de la finalización del plazo de crédito.

Art. 18.- **Plazos de en la cobranza.-** Se tomará en cuenta los siguientes plazos al momento de desarrollar la cobranza:

1. Plazo regular para el pago de un crédito: 30 días.
2. Plazo regular para facturar la mercadería en consignación: 30 días.

3. Plazo regular para aceptar devoluciones: Entre 3 y 4 semanas después de entregar la mercadería a vender.
4. Plazo para considerar una cuenta como vencida: 1 día después de haber terminado el plazo de crédito.
5. Plazo para considerar una cuenta como incobrable: Más de 90 días.

Art. 19.- **Frecuencia de comunicaciones en la cobranza.-** La frecuencia de comunicaciones con los clientes dependiendo en plazo de crédito será:

Plazo de crédito.	Frecuencia.
Menos de 1 semana.	1 vez.
21 días.	2 veces.
30 días.	3 veces

Art. 20.- **Herramientas extrajudiciales para realizar la cobranza.-** Se utilizarán cualquiera de estas herramientas al momento de realizar la cobranza a los clientes:

1. Llamadas telefónicas.
2. Correos electrónicos.
3. Comunicaciones escritas.
4. Envío de documentos.

Art. 21.- **Impedimentos.-** Al momento de realizar la cobranza no se pueden tocar temas legales, revelar información confidencial de otras áreas de la empresa, injuriar y culpar a los clientes ni ofrecer incentivos.

En caso que la situación lo amerite y no se tenga ni respuestas ni resultados con la cobranza extrajudicial, comunicarse con los abogados para seguir acciones legales y sea Él quien realice todo el proceso.

CAPÍTULO VI
DISPOSICIONES FINALES O GENERALES

Art. 22.- **Disposiciones conexas.-** Todo lo no previsto en el presente Reglamento se estará a lo dispuesto en el Código de Trabajo y demás leyes conexas.

Art. 23.- **Vigencia del Reglamento.-** El presente Reglamento entrará en vigencia desde la fecha de aprobación, efectuada por el Gerente General de la empresa XYZ S.A.

Art. 24.- **Reformas al Reglamento.-** Cualquier reforma que se plantee realizar al presente Reglamento, debe informar al Gerente General de la Empresa para su revisión y aprobación.

Nombre: …….
C.C. ……...
GERENTE GENERAL.