



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA**

TEMA:

**“LA GESTIÓN DE LAS VENTAS A CRÉDITO Y SU INCIDENCIA EN LA
SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA MABETEX DISTRIBUIDORA
TEXTIL, PERÍODO 2012”**

AUTORA: DANIELA CATALINA LOJA MOROCHO

TUTOR: ERNESTO JARA

AMBATO – ECUADOR

2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Ernesto Jara, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema **“La Gestión de las Ventas a Crédito y su incidencia en la Situación Financiera de la empresa MABETEX Distribuidora Textil, período 2012”** desarrollado por Daniela Catalina Loja Morocho, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad de trabajo estructurado de manera independiente de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajo de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato 20 de Enero de 2014

EL TUTOR



Ing. Ernesto Jara

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Daniela Catalina Loja Morocho, con C.I. 180377542-6, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“La Gestión de las Ventas a Crédito y su incidencia en la Situación Financiera de la empresa MABETEX Distribuidora Textil, período 2012”** como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato 20 de Enero de 2014

AUTORA

Daniela Catalina Loja Morocho
180377542-6

APROBACIÓN PROFESORES CALIFICADORES

Los suscritos Profesores Calificadores, una vez revisado, aprueban el informe de Investigación, sobre el tema: “La gestión de las ventas a crédito y su incidencia en la situación financiera de la empresa MABETEX distribuidora textil, período 2012”, de la estudiante Daniela Catalina Loja Morocho , de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por el Centro de Estudios de Pregrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Abril 2014

Para constancia firma



.....
Ing. Ana Córdova
PROFESOR CALIFICADOR



.....
Dr. Marco Altamirano
PROFESOR CALIFICADOR



.....
Eco. Diego Proaño
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A Dios por estar conmigo en todo momento, por darme las fuerzas y ganas de seguir adelante; a mis padres quienes con tanto amor me han apoyado siempre, especialmente a mi querida madre(+) por ser mi ejemplo de lucha y constancia que a pesar de no estar a mi lado físicamente siempre lo estará en mi corazón, a mis hermanos, mi familia y amigos por brindarme su sonrisa y por el sólo hecho de existir en mi vida.

Agradezco al Gerente de la empresa MABETEX, quien me colaboro para que se haga realidad mi proyecto de tesis poniendo muy en alto el nombre de la Institución quien me formó como profesional.

Daniela Loja M.

DEDICATORIA

*A Dios quien es mi amparo y fortaleza dia a dia ,
quien está conmigo siempre; a mis padres,
quienes han sido mis guidores; a mis maestros,
que me impartieron sus conocimientos y
experiencias; a mis amigos y a todas esa
personas que con un granito de arena me
apoyaron no solo economicamente si no
moralmente.*

Daniela Loja M.

INDICE GENERAL

PAGINAS PRELIMINARES

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
APROBACIÓN PROFESORES CALIFICADORES	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xv

TEXTO INTRODUCCION

INTRODUCCION	1
--------------	---

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. TEMA DEL PROBLEMA	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN	2
1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO	6
1.2.3. PROGNOSIS	8
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2.5. DELIMITACIÓN	10
1.3. JUSTIFICACIÓN	10
1.4. OBJETIVOS	11
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	11
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	13
2.2.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	16
2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	16
2.4.	CATEGORIZACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN	19
2.4.1.	VISIÓN DIALÉCTICA DE CONCEPTUALIZACIÓN QUE SUSTENTA LAS VARIABLES DEL PROBLEMA	58
2.4.2.	GRÁFICOS DE INCLUSIÓN INTERRELACIONADAS	59
2.5.	HIPÓTESIS	60

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1.	ENFOQUE	61
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.2.1.	DE CAMPO	61
3.2.2.	BIBLIOGRÁFICA – DOCUMENTAL	62
3.3.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	63
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	65
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	70
3.5.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE	70
3.5.2.	VARIABLE DEPENDIENTE	71
3.6.	RECOLECCIÓN DE DATOS	72
3.7.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	72
3.7.1.	PLAN DE PROCEDIMIENTOS DE INFORMACIÓN	72
3.7.2.	PLAN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	72

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	75
PREGUNTA N° 1 ¿CONOCE USTED LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN VENTAS DE LA EMPRESA?	76
PREGUNTA N° 2 ¿CONSIDERA USTED QUE SE DEBERÍA ESTABLECER PLAZOS A CRÉDITO, DE ACUERDO AL MONTO DE VENTAS?	77
PREGUNTA N° 3 ¿CREE USTED QUE SE ANALIZA LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LOS CLIENTES PARA OTORGAR CRÉDITO EN VENTAS?	78
PREGUNTA N° 4 ¿LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DE VENTAS Y COBRANZAS SE REALIZAN EMPÍRICAMENTE?	79
PREGUNTA N° 5 ¿CUENTAN CON CANALES DE COMUNICACIÓN PARA EMITIR LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA?	80
PREGUNTA N° 6 ¿CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA HA CRECIDO COMERCIALMENTE?	81
PREGUNTA N° 7 ¿SE DEBERÍA APLICAR ANÁLISIS FINANCIERO PARA EVALUAR LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA?	82
PREGUNTA N° 8 ¿CONSIDERA QUE ES NECESARIO UTILIZAR LOS ÍNDICES FINANCIEROS PARA DETERMINAR LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA?	83
PREGUNTA N° 9 ¿SABE SI EXISTE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE SUS ACTIVIDADES?	84
PREGUNTA N° 10 ¿CONSIDERA USTED LAS VENTAS A CRÉDITO TIENEN LOS CONTROLES ADECUADOS PARA SU EMISIÓN?	85
PREGUNTA N° 11 ¿CREE USTED QUE EL TENER CARTERA VENCIDA TIENE REPERCUSIONES FINANCIERAS EN LA EMPRESA?	86

PREGUNTA N° 12 ¿EXISTE UN CONTROL SOBRE LA GESTIÓN DE VENTAS?	87
PREGUNTA N° 13 ¿CONSIDERA USTED QUE CON UN CONTROL Y SEGUIMIENTO ADECUADO DE LAS VENTAS A CRÉDITO, MEJORA LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA?	88
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	89
4.3.1 COMBINACIÓN DE FRECUENCIAS	89
4.3.2 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS	92
4.3.3 DETERMINACIÓN (χ^2) CRÍTICO (TABLA)	93
4.3.4 DECISIÓN/ CONCLUSIÓN	94
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
5.1 CONCLUSIONES	95
5.2 RECOMENDACIONES	96
CAPÍTULO VI	
PROPUESTA	97
6.1 DATOS INFORMATIVOS	97
6.1.1 TÍTULO	97
6.1.2 INSTITUCIÓN EJECUTORA	97
6.1.3 BENEFICIARIOS	97
6.1.4 UBICACIÓN	97
6.1.5 TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN	98
6.1.6 EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE	98
6.1.7 COSTO	98
6.2 ANTECEDENTES	99
6.3 JUSTIFICACIÓN	101
6.4 OBJETIVOS	102
6.4.1 OBJETIVO GENERAL	102
6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	102

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	103
6.5.1 TECNOLÓGICO	103
6.5.2 ORGANIZACIONAL	104
6.5.3 ECONÓMICO-FINANCIERO	104
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA	104
6.6.1 APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIERO	104
6.7 METODOLOGÍA	104
6.7.1 MODELO OPERATIVO	104
6.7.2 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA MABETEX	122
6.7.3 ANÁLISIS VERTICAL	150
6.7.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE VENTAS Y CRÉDITO MABETEX	107
6.7.5 FLUJO PROYECTADO	188
6.8. ADMINISTRACIÓN	189
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	189

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA	191
--------------	-----

ANEXOS 193

A.1. MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES	194
A.2. CUESTIONARIO	195
A.3. FOTOS EMPRESA	197
A.4. RUC	198
A.5. DESARROLLO INDICADORES	200

LISTA DE CUADROS

TABLA

1. POBLACIÓN	66
2. MUESTRA	68
3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTE	69

4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DEPENDIENTE	70
5. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	71
6. TABULACIÓN DE RESULTADOS	72
7. ESTABLECIMIENTO DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
8. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA	76
9. PLAZOS DE VENTAS A CRÉDITO	77
10. SITUACIÓN FINANCIERA DEL CLIENTE	78
11. FUNCIONES EMPÍRICAS	79
12. CANALES DE COMUNICACIÓN	80
13. CRECIMIENTO COMERCIAL	81
14. ANÁLISIS FINANCIERO	82
15. ÍNDICES FINANCIEROS	83
16. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	84
17. RECUPERACIÓN DE CARTERA	85
18. CARTERA VENCIDA	86
19. GESTIÓN DE VENTAS	87
20. SITUACIÓN FINANCIERA	88
21. FRECUENCIAS OBSERVADAS	91
22. FRECUENCIAS ESPERADAS	91
23. CALCULO DEL CHI CUADRADO	92
24. RECURSO HUMANO	98
25. RESUMEN DE INDICADORES	128
26. RESUMEN DE INDICADORES FINANCIEROS	129
27. RESUMEN DE INDICADORES DE GESTIÓN	144
28. ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL 2010-2012	152
29. ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL 2010-2011	155
30. ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL 2011-2012	156
31. ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS 2010-2012	169
32. ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL 2010-2011	171
33. ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL 2011-2012	172

34. FLUJO PROYECTADO	188
35. MATRIZ DE EVALUACIÓN	190

LISTA DE FIGURAS

FIGURA

1. ÁRBOL DE PROBLEMAS	7
2. SUPERORDINACIÓN CONCEPTUAL	58
3. SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL	59
4. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA	76
5. PLAZOS DE VENTAS A CRÉDITO	77
6. SITUACIÓN FINANCIERA DEL CLIENTE	78
7. FUNCIONES EMPÍRICAS	79
8. CANALES DE COMUNICACIÓN	80
9. CRECIMIENTO COMERCIAL	81
10. ANÁLISIS FINANCIERO	82
11. ÍNDICES FINANCIEROS	83
12. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	84
13. RECUPERACIÓN DE CARTERA	85
14. CARTERA VENCIDA	86
15. GESTIÓN DE VENTAS	87
16. SITUACIÓN FINANCIERA	88
17. FIGURA CHI CUADRADO	93
18. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL DE BALANCE GENERAL	
19. ANÁLISIS DE VENTAS	155
20. ANÁLISIS VERTICAL CAJA 2010-2012	158
21. ANÁLISIS VERTICAL BANCOS 2010-2012	158
22. ANÁLISIS VERTICAL CLIENTES 2010-2012	159
23. ANÁLISIS VERTICAL PROV. CTAS. INCOBRABLE 2010-2012	160
24. ANÁLISIS VERTICAL ANTICIPO A LA RENTA 2010-2012	161

25. ANÁLISIS VERTICAL INVENTARIO 2010-2012	161
26. ANÁLISIS VERTICAL MERCADERÍA EN TRÁNSITO 2010-2012	162
27. ANÁLISIS VERTICAL EDIFICIO 2010-2012	163
28. ANÁLISIS VERTICAL PROVEEDORES NACIONALES 2010-2012	163
29. ANÁLISIS VERTICAL PROVEEDORES DEL EXTERIOR 2010-2012	164
30. ANÁLISIS VERTICAL CUENTAS POR PAGAR 2010-2012	164
31. ANÁLISIS VERTICAL OBLIGACIONES PATRONAL 2010-2012	164
32. ANÁLISIS VERTICAL PART. TRABAJADORES 2010-2012	166
33. ANÁLISIS VERTICAL IMPUESTO A LA RENTA 2010-2012	166
34. ANÁLISIS VERTICAL UNIFINSA 2010-2012	167
35. ANÁLISIS VERTICAL CAPITAL 2010-2012	167
36. ANÁLISIS VERTICAL UTILIDAD DEL EJERCICIO 2010-2012	168
37. ANÁLISIS VERTICAL VENTAS NETAS 2010-2012	173
38. ANÁLISIS VERTICAL COSTO DE VENTAS 2010-2012	174
39. ANÁLISIS VERTICAL GASTOS DE VENTA 2010-2012	175
40. ANÁLISIS VERTICAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN 2010-2012	176
41. ANÁLISIS VERTICAL GASTOS OPERACIONALES 2010-2012	177
42. ANÁLISIS VERTICAL UTILIDAD OPERACIONAL 2010-2012	177
43. ANÁLISIS VERTICAL UTILIDAD DEL EJERCICIO 2010-2012	178
44. ANÁLISIS VERTICAL PART. TRABAJADORES 2010-2012	179
45. ANÁLISIS VERTICAL 25% IMP A LA RENTA 2010-2012	180
46. ANÁLISIS VERTICAL UTILIDAD NETA EJERCICIO 2010-2012	180
47. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	182
48. FLUJO GRAMA DE PROCESOS	187

RESUMEN EJECUTIVO

La actual gestión pretende generar y establecer una nueva forma de ventas a crédito con el propósito de aumentar la liquidez de la empresa Mabetex Distribuidora Textil, a través de un modelo de gestión financiera enfocado a mejorar la gestión de ventas y la situación financiera.

La gestión de las ventas a crédito es un elemento vital para la Gerencia, permitiendo conocer a cada uno de los integrantes como van las ventas y en el nivel que se encuentra su situación económica, para el mejoramiento de su liquidez conduciéndola exitosamente hacia las metas propuestas.

El concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros.

El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: los medios utilizados para obtener los recursos, el logro de los objetivos y los procesos para alcanzar esos logros.

En el mundo actual de los negocios, la principal herramienta de sostenibilidad en el tiempo con la que cuentan las empresas son las llamadas estrategias organizacionales. Para que una organización pueda aplicar con éxito sus estrategias, es necesario que en primer lugar se establezcan objetivos específicos, ¿pero cómo medir en el tiempo si se están cumpliendo con dichos objetivos?, es ahí donde nacen los llamados indicadores, los cuales miden el grado de avance de los objetivos propuestos, con el control de estos indicadores se pueden determinar planes de acción, los que a su vez encaminan nuevamente a la organización a la estrategia inicialmente establecida.

INTRODUCCION

El presente trabajo se enfoca principalmente a la Gestión de las ventas a crédito, y su incidencia en la Situación Financiera ya que esto a la larga se refleja en los resultados que llegue a tener la empresa.

La estructura del presente trabajo contempla los siguientes capítulos:

CAPITULO I. EL PROBLEMA, está formado por el tema, planteamiento del problema, justificación y objetivos.

CAPITULO II. MARCO TEORICO, consta de los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis y señalamiento de variables.

CAPITULO III. METODOLOGIA, está integrado por la modalidad básica de la investigación de las variables, plan de recolección de información y el plan de procesamiento de la información.

CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS, está formado por el análisis de los resultados, interpretación de datos y verificación de la hipótesis.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, consta de las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO VI. PROPUESTA, está conformado por los datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, modelo operativo, administración y previsión de la evaluación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACION

“La Gestión de las Ventas a Crédito y su incidencia en la Situación Financiera de la empresa MABETEX Distribuidora Textil, período 2012”

1.2 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contexto macro

El sector textil tuvo sus inicios en el Ecuador, en la época colonial cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos, apareciendo de esta manera las empresas pioneras en la comercialización textil.

Actualmente la industria textil ecuatoriana fabrica productos de varios tipos de fibras como son, el algodón, el polyester, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda para su comercialización.

El mayor porcentaje de empresas textiles están ubicadas en las provincias de Quito, Imbabura, Tungurahua, Guayas, Azuay.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción, así es que cada vez va en aumento la producción de confecciones textiles en prendas de vestir y línea de hogar.

La empresa textil genera miles de puestos de trabajo, como en su producción comercialización y prendas de vestir, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos.

El desarrollo de las empresas textiles en el Ecuador es un buen síntoma para la economía nacional y para el sector productivo, ya que los niveles de competitividad, a través de esfuerzos conjuntos, demuestran el éxito de dichas empresas en nuevas plazas de mercado.

En su mayoría las empresas ecuatorianas requieren de un modelo de gestión financiera, donde se reflejen políticas, procedimientos, funciones, responsabilidades, entre otros; tanto de ventas como de cobranzas que facilitan el manejo la cartera.

Este requerimiento es importante debido a que en el Ecuador existen entes productivos que con el afán de mantener su cartera de clientes o llevar una buena relación con sus compradores recurrentes, deciden acreditarles, es decir, otorgarles crédito en sus ventas, sin un previo estudio, información, proceso, política o respaldo que acredite la recuperación del crédito de manera oportuna y total; lo que perjudica a la situación financiera de las empresas.

Las empresas tienen que equilibrar con políticas y procedimientos eficientes, sus costos e ingresos con el fin de mantener una economía estable ya que en el Ecuador la mayoría de microempresas presentan problemas de

recuperación de cartera, y en segundo término están las pequeñas y medianas empresas que también presentan este inconveniente. Como respaldo a esta información se tiene que el Servicio de Rentas Internas con el afán de beneficiar en algo a las empresas que cuentan con cartera de clientes, manifiesta que pueden aprovisionar para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

Con esto es evidentemente que el problema surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes, sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito o la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente.

1.2.1.2 Contexto meso

En las empresas de la provincia de Tungurahua existe un riesgo mayor al momento de recuperar su cartera de clientes debido a que en su mayoría son pequeñas y medianas empresas que carecen de una estructura administrativa, por tal motivo, gestionan inadecuadamente las ventas a crédito debido a la inaplicación y desconocimiento de políticas de venta, crédito y cobranza.

Sin embargo estas empresas no presentan mayor interés en desarrollar instrumentos que permitan mejorar su situación financiera, debido a que cuenta con tácticas y procedimientos de rutina en base a la experiencia

adquirida, es decir los administrativos y personal operativo no están prestos al cambio.

Es importante que toda organización tome en cuenta los efectos financieros que conlleva la deficiente recuperación de cartera, esto puede ser evaluado a través de indicadores financieros y análisis financieros.

Por todo lo expresado anteriormente la importancia de contar con un manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranza que les permita gestionar adecuadamente las ventas, los créditos y las cobranzas para que de esta manera las empresas contribuya al desarrollo económico y social de la provincia.

1.2.1.3 Contexto micro

MABETEX Distribuidora Textil es una Empresa Comercial ubicada en la Ciudad de Ambato calle Bolívar entre Ayllon y Manuela Cañizares , está representada por una persona natural el Ing. Manuel Mesías Bermeo Aponte, quien inició sus actividades el 2 de marzo del 2001, con la finalidad comercializar tela en sus diferentes tipos (licra, fleco, pique, rib, toper, polar, galleta, jersey, vioto) insumos textiles (hilos, cierres, elásticos, puños y cuellos, cordón) además máquinas de coser y bordar.

Es así como la empresa MABETEX Distribuidora Textil actualmente ha ampliado su gama de productos, en la venta al por mayor y menor de productos textiles e insumos para la confección, la misma que utiliza como estrategia precios accesibles y facilidades de crédito a sus clientes, con el fin de mantenerse en el mercado.

La empresa MABETEX Distribuidora Textil, no alejada de la realidad política, económica y social que ha enfrentado el país, y principalmente la grave crisis financiera internacional ocurrida en estos últimos años, influenciaron en los resultados de la Empresa, tratando de afrontar éstas dificultades con la mayor prudencia del caso, sin embargo no estuvo fuera de los estragos ocasionados por ésta recesión, generando un decrecimiento en las ventas.

En la actualidad para la empresa MABETEX Distribuidora Textil, su principal debilidad es el otorgamiento de crédito en las ventas debido a la inadecuada gestión, es por esto que las estrategias planteadas e implementadas en la empresa no han dado el resultado esperado ya que sus clientes se han retrasado con sus pagos semanales y mensuales según el tipo de crédito emitido, cabe mencionar además que no existen incentivos, descuentos, promociones por compras de contado y por pronto pago; por otra parte los créditos no cancelados por los clientes no generan interés, comisión, u otros lo que hace que estos no cumplan a cabalidad con sus obligaciones.

Es necesario mencionar que la empresa MABTEX Distribuidora textil carece de políticas, funciones, procedimientos y lineamientos en el proceso de ventas y cobranzas lo cual convierte en presa fácil de la iliquidez, afectando su situación financiera.

1.2.2 Análisis crítico

Generalmente el desconocimiento de la gestión de las ventas a crédito ocasionadas por la inaplicación de las políticas y procedimientos de ventas, de crédito y cobranza se da en las pequeñas y medianas empresas, como consecuencia de esto a corto plazo se verán afectadas en su normal funcionamiento.

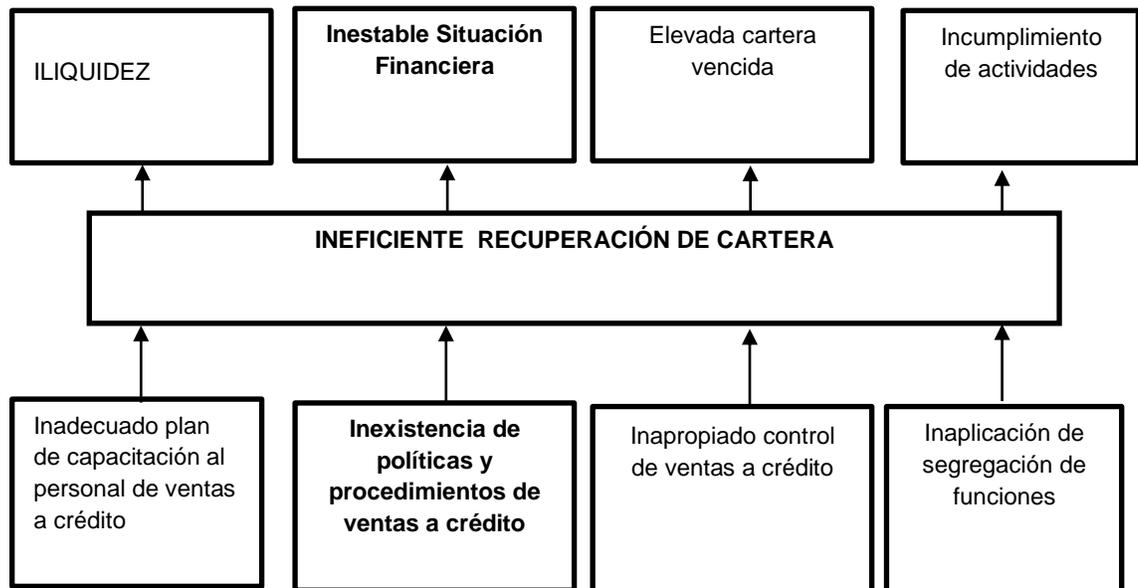
Además la inadecuada gestión de la venta a crédito provoca a su vez una falta de efectividad y rapidez en los cobros, incumplimiento de compromisos frente a sus proveedores, su personal, sus obligaciones tributarias, etc.

Se denota también un desinterés en el personal al otorgar y recuperar las ventas a crédito.

Para mejorar su estado actual se deberá implementar un manual de políticas de crédito y cobranza en base a una evaluación especial al proceso de ventas, crédito y cobranzas, que permitan contribuir a la pronta y oportuna recuperación de cartera, sin dejar de un lado las facilidades de pago que requieren los clientes de la empresa MABETEX Distribuidora Textil.

1.2.2.1 Árbol de Problemas

Grafico 1. Árbol de problemas



Elaborado por: Daniela Loja

Fuente: MABETEX Distribuidora Textil

1.2.2.2 Relación causa-efecto

De acuerdo a la matriz de análisis y situación MÁS (ver anexo 1), se determina que el problema general de la empresa es la inconveniente recuperación de cartera, debido a que en la empresa no se registran datos reales y actuales de los ingresos que se generan, la principal causa que incide en esto es la inexistencia de políticas y procedimientos de ventas a crédito, en la cual su principal efecto es Inadecuada Situación Financiera.

1.2.3 Prognosis

El problema de la empresa MABETEX Distribuidora Textil, radica en la deficiente recuperación de cartera, por lo que de no dar solución al problema planteado en la presente investigación, se corre con un alto riesgo de perder competitividad comercial, lo que implica un estancamiento, perdiendo oportunidades frente a sus competidores. Esto quiere decir, que dependerá de los clientes para cumplir con los pagos a terceros, tal cual se muestra en los estados financieros, además arriesgará el capital de trabajo ya que depende en su totalidad de comprar y vender a crédito.

Una inadecuada recuperación de cartera afecta la Situación Financiera de la empresa, en el caso de la empresa si el problema no es manejado eficientemente llegara un momento en que la misma se encuentre sin liquidez para el pago a sus proveedores, lo que afectara la imagen de la empresa ante sus proveedores.

Es así, que debido a las necesidades de los clientes en el mundo moderno de los negocios, se ha adoptado la práctica de ventas a crédito, por las ventajas que conlleva esta iniciativa y cada vez se vislumbra más una fuerte tendencia a esquemas de otorgamiento de crédito, sin embargo, en

ocasiones se omite o se relega un elemento crucial: la venta es consumada hasta que se realiza la cobranza y se recuperan las inversiones que la empresa tiene en este rubro.

De no contar con un modelo de gestión financiera para las ventas a crédito la empresa seguirá otorgando créditos a clientes de manera excesiva y sin el cuidado previo, lo que ocasionará una disminución de las actividades empresariales debido a la falta de liquidez, se disminuirán las plazas de empleo, incrementará el desabastecimiento del producto, clientes insatisfechos, improductividad y por ende el cierre de la empresa.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera la gestión de ventas a crédito incide en la situación financiera en la empresa MABETEX Distribuidora Textil, período 2012?

Variable Independiente: Gestión de las ventas a crédito

Variable Dependiente: Situación Financiera

1.2.5 Preguntas directrices

1. ¿Qué procedimientos y políticas aplica la empresa para gestionar las ventas a crédito?
2. ¿Cuáles son los efectos económicos producidos por la deficiente recuperación de cartera?
3. ¿Qué impacto se tiene en la situación financiera de la empresa?
4. ¿Qué método utiliza para otorgar crédito en las ventas?

1.2.6 Delimitación

Campo: Contabilidad y Auditoría

Área: Ventas

Aspecto: Gestión de ventas a crédito

Temporal: El presente trabajo investigativo se realizará del período 2012. El tiempo de investigación corresponde a Octubre de 2012 hasta Marzo de 2013.

Espacial: La investigación se realizará en la empresa MABETEX Distribuidora Textil, está ubicada en la Ciudad de Ambato calle Bolívar entre Ayllon y Manuela Cañizares

1.3 JUSTIFICACION

El presente trabajo de investigación ayudara a promover una eficiente recuperación de cartera y el proceso de cobranza de la empresa “MABETEX Distribuidora Textil, mediante la utilización de políticas y procedimientos debidamente estructurados de acuerdo a las necesidades de la institución, lo que beneficiará la Situación Financiera de la empresa, y con esto a sus clientes internos y externos, proveedores, empleados, propietarios, se sentirán satisfechos del crecimiento esperado.

Se debe tener en cuenta que el otorgamiento de crédito en las ventas es un pilar fundamental para el crecimiento económico, financiero y social de la empresa, dicho factor depende de procesos, políticas, lineamientos, factores internos, externos y sobre todo de decisiones, estas sirven para conducir adecuadamente una organización empresarial, resulta compleja y representa una gran responsabilidad para las personas que asumen tal compromiso.

Estas decisiones, que determinan en gran medida el éxito de una empresa y su cuerpo de dirección son el fruto de una gerencia preparada.

Como parte de esa preparación todo cliente interno de la empresa “MABETEX Distribuidora Textil”, no importa en el segmento de dirección que se desempeñe, debe poseer una cultura que le permita apreciar el impacto de sus decisiones desde el punto de vista económico y financiero, pues todo lo que hagan en cualquier área de la empresa, al final genera un impacto.

En la empresa MABETEX Distribuidora Textil, se cuenta ya con los recursos administrativos, humanos y financieros necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas planteados con anterioridad, por lo que es necesario que cada uno de los empleados tome conciencia del cumplimiento de políticas y procedimientos, solo así serán beneficiados con una estabilidad económica en la empresa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Evaluarla gestión de las ventas a crédito y su incidencia en la situación financiera de la empresa MABETEX Distribuidora Textil, para optimizar la recuperación de cartera.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Evaluar la gestión de las ventas a crédito a través de indicadores con la finalidad de reestructurar dicho proceso.
- Analizar la situación financiera de la empresa a través de indicadores y métodos de análisis para establecer soluciones financieras.

- Diseñar un Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito y Cobranza, con la finalidad de obtener liquidez en la empresa MABETEX Distribuidora Textil.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La empresa MABETEX Distribuidora Textil, no ha presentado una investigación anterior, es así que el presente trabajo servirá para que la ineficiente recuperación de cartera denominada como el problema actual de la empresa, tenga una solución futura para que la organización pueda tener un logro de objetivos y pueda direccionar sus recursos de mejor manera.

Según la investigación realizada por: **Ocaña Magali**, en su tesis “PROCESOS DE CRÉDITO Y COBRANZA” DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO (1996), concluye que la aplicación de un adecuado sistema de otorgamiento de créditos permite establecer lo siguiente: Que definitivamente se salvaguarda los intereses de la empresa. Que se otorgara el crédito que necesita el cliente. Que se tendrá mayor seguridad de recuperación de créditos otorgados. Que se brindara un mejor servicio al cliente.

Según la investigación realizada por: **Guerra Verónica (2011:14-16)**, en su tesis “GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA TECNICENTROEGUIGUREN S.A. SUCURSAL QUEVEDO”, menciona que: entre las razones de la no recuperación de la cartera se puede mencionar la falta de supervisión y monitoreo de actividades del Gerente financiero. No existe un control de las actividades, permitiéndole que este tome decisiones que pueden afectar los intereses de la empresa, tales como aprobación de crédito sin realizar un análisis exhaustivo del o los solicitantes. El asesor comercial cumple dos funciones por una parte la venta misma de productos

/servicios y también de las cobranzas de sus ventas, lo cual puede incidir en el cliente al momento de que estos gestionan el pago de los valores pendientes. Así mismo menciona como recomendaciones: Cuidar las facultades que la ley otorga como acreedor y asegurarse que existan las garantías adecuadas para ejecutar su derecho de cobro, seguir los pasos adecuados de una manera técnica y efectiva para tratar de controlar el índice de morosidad en la cartera. Un proceso cuidadoso y selectivo permitirá tomar las ventas a crédito en un medio eficaz de obtener utilidades. La forma en que las políticas crediticias se establezcan y se apliquen determinará en gran parte la recuperación exitosa del crédito otorgado por la empresa.

Según la investigación realizada por **Bertha Soledad Oto(2011,6-136-137)** en su tesis de grado “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y REDUCCIÓN DE MOROSIDAD EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA S.A.” ; menciona que La presente investigación de tesis es importante porque está relacionada con la toma de decisiones, para lo cual es necesario tener una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras, para la consecución de nuevas fuentes de financiación, para mantener la efectividad y eficiencia operacional, a confiabilidad de la información y el cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables. Es factible porque existe el compromiso del nivel directivo de apoyar con documentos y datos de los archivos históricos de secretaria general y del área financiera que sirvan de base para desarrollar el Modelo de Gestión que dese a tomar como un documento que apoye a desarrollar mejor la tarea económica y financiera de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. Es pertinente porque el tema de Gestión Financiera y Morosidad se relaciona con la malla curricular de la carrera de Contabilidad y Auditoría y por lo tanto con la titulación de Ingeniera en esta especialidad. Es un estudio original porque no existen investigaciones sobre el tema por lo

tanto despierta expectativa profesional y de apoyo a la toma de decisiones del nivel directivo de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. concluye: El problema de la empresa es la falta de un Modelo de Gestión Financiera dentro del Departamento Financiero, misma que se ha ido generando la acumulación de valores por cobrar en cuanto a la cartera vencida, como lo manifiestan directivos y empleados de la empresa, quienes en su totalidad dicen no contar con el modelo de Gestión Financiera. Recomendación: Poner en práctica el presente Modelo de Gestión Financiera y Reducción de morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., mismo que contribuirá a una mejor toma de decisiones para la recuperación de la morosidad existente en la empresa, y llegar a los objetivos propuestos. Contratar el personal necesario que se dedique únicamente a la recuperación de la morosidad de la empresa y reducir el índice de la misma.

En la empresa Mabetex Distribuidora Textil es de vital importancia dar a conocer cada uno de los resultados que se han obtenido con las investigaciones anteriores ya que como se dice anteriormente no existe ninguna investigación sobre el tema por lo que, el apoyo por parte de la administración de la empresa es de vital importancia para dar a conocer cada una de las propuestas.

Es así como en base a estas investigaciones se fomenta la importancia de indagar “La Gestión de las Ventas a Crédito y su incidencia en la Situación Financiera de la empresa MABETEX Distribuidora Textil, período 2012”; con el fin de dar soluciones viables al problema de investigación.

2.2. FUNDAMENTACION

2.2.1. Fundamentación filosófica

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista, puesto que se parte de una crítica a la problemática planteada para llegar así a una propuesta de cambio.

2.2.2. Fundamentación legal

La presente investigación se fundamenta en él: **Código De Comercio. 20/08/1960 Rof1202 S, Título Preliminar, Disposiciones Preliminares, Artículo 1**

El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

De acuerdo con **Ley de Régimen Tributario Interno Reformada por la Ley De Fomento Ambiental Y Optimización De Los Ingresos Del Estado, publicada en el Suplemento del Registro Oficial N° 583 del jueves 24 de Noviembre del 2011.**

11.- Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

Las provisiones voluntarias así como las realizadas en acatamiento a leyes orgánicas, especiales o disposiciones de los órganos de control no serán

deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos.

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

- Haber constado como tales, durante cinco años o más en la contabilidad;
- Haber transcurrido más de cinco años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
- Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;
- En caso de quiebra o insolvencia del deudor;
- Si el deudor es una sociedad, Si el deudor es una sociedad; cuando ésta haya sido liquidada o cancelado su permiso de operación.

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

Según, El Reglamento Para La Aplicación De La Ley De Régimen Tributario Decreto Ejecutivo N° 825 Publicado En El Registro Oficial N° 498 Del Lunes 25 De Julio Del 2011.

3. Créditos incobrables. Serán deducibles las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo, en los términos señalados por la Ley de Régimen Tributario Interno.

También serán deducibles las provisiones para cubrir riesgos de incobrabilidad que efectúan las instituciones del sistema financiero de acuerdo con las resoluciones que la Junta Bancaria emita al respecto. No serán deducibles las provisiones realizadas por los créditos que excedan los porcentajes determinados en el Art. 72 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero así como por los créditos concedidos a favor de terceros relacionados, directa o indirectamente con la propiedad o administración de las mismas; y en general, tampoco serán deducibles las provisiones que se formen por créditos concedidos al margen de las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Los créditos incobrables que cumplan con una de las condiciones previstas en la indicada ley serán eliminados con cargos a esta provisión y, en la parte que la excedan, con cargo a los resultados del ejercicio en curso. No se entenderán créditos incobrables sujetos a las indicadas limitaciones y condiciones previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno, los ajustes efectuados a cuentas por cobrar, como consecuencia de transacciones, actos administrativos firmes o ejecutoriados y sentencias ejecutoriadas que disminuyan el valor inicialmente registrado como cuenta por cobrar.

Este tipo de ajustes se aplicará a los resultados del ejercicio en que tenga lugar la transacción o en que se haya ejecutoriado la resolución o sentencia respectiva. Los auditores externos en los dictámenes que emitan y como parte de las responsabilidades atribuidas a ellos en la Ley de Régimen Tributario Interno, deberán indicar expresamente la razonabilidad de las provisiones para créditos incobrables y del movimiento de las cuentas pertinentes.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

2.3.1.1 GESTION DE LAS VENTAS A CREDITO

Según **Philip Kotler (2007: 17-18)**, el concepto de venta es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea.

De acuerdo con **Philip Kotler (2008: 11-12)**, sostiene que los consumidores y los negocios, si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización; por ello, ésta debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción.

Se puede decir entonces que la venta es la manera en que la empresa da conocer sus productos y ejecuta sus actividades.

Procedimientos de ventas

Según **Stanton, Etzel y Walker (2005: Internet)**, es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra).

A continuación, se detallan los cuatro pasos o fases del proceso de venta:

1. Prospección

La fase de prospección o exploración es el primer paso del proceso de venta y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo.

La prospección involucra un proceso de tres etapas:

Etapa 1.- Identificar a los clientes en perspectiva.

En esta etapa se responde a la pregunta: ¿Quiénes pueden ser nuestros futuros clientes?

Para hallar clientes en perspectiva se puede acudir a diversas fuentes, por ejemplo:

- Datos de la misma empresa.
- Referencias de los clientes actuales.
- Referencias que se obtienen en reuniones con amigos, familiares y conocidos.
- Empresas o compañías que ofrecen productos o servicios complementarios.
- Información obtenida del seguimiento a los movimientos de la competencia.
- Grupos o asociaciones.
- Periódicos y directorios.
- Entrevistas a posibles clientes.

Etapa 2.- Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra

Luego de identificar a los clientes en perspectiva se procede a darles una "calificación" individual para determinar su importancia en función a su potencial de compra y el grado de prioridad que requiere de parte de la empresa y/o el vendedor.

Algunos factores para calificar a los clientes en perspectiva, son los siguientes:

- Capacidad económica
- Autoridad para decidir la compra

- Accesibilidad
- Disposición para comprar
- Perspectiva de crecimiento y desarrollo

El valor que se asigna a cada uno de éstos factores depende de los objetivos de la empresa. Existirán compañías que le den una mayor puntuación a la capacidad económica del cliente en perspectiva, otras en cambio le darán un mayor puntaje a la accesibilidad que se tenga para llegar al cliente.

Luego de asignar la puntuación correspondiente a cada factor se califica a cada cliente en perspectiva para ordenarlos de acuerdo a su importancia y prioridad para la empresa.

Etapa 3.- Elaborar una lista de clientes en perspectiva

Una vez calificados los clientes en perspectiva se elabora una lista donde son ordenados de acuerdo a su importancia y prioridad.

Cabe destacar que la lista de clientes en perspectiva es un patrimonio de la empresa no del vendedor y debe ser constantemente actualizada para ser utilizada en cualquier momento y por cualquier persona autorizada por la empresa.

2. El acercamiento previo o "pre entrada"

Luego de elaborada la lista de clientes en perspectiva se ingresa a la fase que se conoce como acercamiento previo o pre entrada que consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente.

Esta fase involucra el siguiente proceso:

Etapa 1.- Investigación de las particularidades de cada cliente en perspectiva

En esta etapa se busca información más específica del cliente en perspectiva, por ejemplo:

- Nombre completo
- Edad aproximada
- Sexo
- Hobbies
- Estado civil
- Nivel de educación

Adicionalmente, también es necesario buscar información relacionada con la parte comercial, por ejemplo:

- Productos similares que usa actualmente.
- Motivos por el que usa los productos similares.
- Qué piensa de ellos.
- Estilo de compra, etc...

Etapa 2.- Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente

Con la información del cliente en las manos se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente en perspectiva.

Para preparar esta presentación, se sugiere elaborar una lista de todas las características que tiene el producto, luego se las convierte en beneficios para el cliente y finalmente se establece las ventajas con relación a la competencia.

También, es necesario planificar una entrada que atraiga la atención del cliente, las preguntas que mantendrán su interés, los aspectos que despertarán su deseo, las respuestas a posibles preguntas u objeciones y la

forma en la que se puede efectuar el cierre induciendo a la acción de comprar.

Etapa 3.- Obtención de la cita o planificación de las visitas en frío

Dependiendo de las características de cada cliente, se toma la decisión de solicitar una cita por anticipado (muy útil en el caso de gerentes de empresa o jefes de compra) o de realizar visitas en frío, por ejemplo tocando las puertas de cada domicilio en una zona determinada (muy útil para abordar amas de casa con decisión de compra).

3. La presentación del mensaje de ventas

Según **Philip Kotler**: este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción (compra).

La presentación del mensaje de ventas debe ser adaptada a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva. Hoy en día, ya no funcionan aquellas presentaciones "enlatadas" en las que el vendedor tenía que memorizarlas para luego "recitarlas" ante el cliente (quién asumía una posición pasiva). Los tiempos han cambiado, hoy se debe promover una participación activa de los clientes para lograr algo más importante que la venta misma, y es: su plena satisfacción con el producto adquirido.

La presentación del mensaje de ventas se basa en una estructura basada en 3 pilares:

Las características del producto: Lo que es el producto en sí, sus atributos

Las ventajas: Aquello que lo hace superior a los productos de la competencia

Los beneficios que obtiene el cliente: Aquello que busca el cliente de forma consciente o inconsciente

Por otra parte, las objeciones ya no representan un obstáculo a superar por el vendedor, por el contrario son claros indicios de compra (si el cliente objeta algo es porque tiene interés pero antes necesita solucionar sus dudas).

Finalmente, el cierre de venta ya no es una tarea que se deja al final de la presentación, es decir que el famoso cerrar con broche de oro pasó a la historia. Hoy en día, el cierre debe efectuarse ni bien exista un indicio de compra por parte del cliente, y eso puede suceder inclusive al principio de la presentación.

4. Servicios posventa

Según los autores **Stanton, Etzel y Walker** la etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros.

Los servicios de posventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la empresa.

Los servicios de posventa, pueden incluir todas o algunas de las siguientes actividades:

- Verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío
- Verificación de una entrega correcta
- Instalación
- Asesoramiento para un uso apropiado
- Garantías en caso de fallas de fábrica
- Servicio y soporte técnico

- Posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente
- Descuentos especiales para compras futuras

Técnicas de ventas

Según **Kotler y otros (2010:2)**, las técnicas de ventas constituyen el cuerpo de métodos usados en la profesión de ventas, también llamada a menudo simplemente "ventas". Las técnicas en uso varían altamente de la venta consultiva centrada en el cliente al muy presionado "cierre duro". Todas las técnicas necesitan algo de experiencia y se mezclan un poco con la adivinación psicológica de conocer qué motiva a otros a comprar algo ofrecido por uno.

Además **Kotler y otros (2011: 9-15)**, es la habilidad de interpretar las características de un producto y/o servicio, en términos de beneficios y ventajas para el comprador, persuadirlo y motivarlo para que compre el producto y/o servicio. Esto implica un proceso planeado, ordenado, lógico y analítico para beneficio tanto del comprador como del vendedor. Las técnicas de ventas implican saber:

1. Qué hacer los primeros quince minutos de una entrevista.
2. Cómo hacer una presentación de experto.
3. Cómo expresar las características del producto y/o servicio.
4. Cómo presentar pruebas orales y escritas de los beneficios y valores.

Es decir las técnicas de ventas son la manera de llegar al cliente, es decir dar a conocer especificaciones, características, entre otros, tanto del producto como de la forma de pago, etc.

Formas de cobro en las ventas

Ventas al contado

De acuerdo con **HermSap (2005: 19-22)**, en un movimiento de ventas al contado, el cliente compra y paga las mercancías cuando se coloca el pedido de cliente. Cuando el responsable de la entrada de un pedido en el sistema crea una venta al contado, el sistema propone automáticamente la fecha en curso como la fecha para la entrega y la facturación. Cuando el pedido de cliente está contabilizado, el sistema automáticamente

Ricardo Romero (2007), define a la venta como la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla

Ventas a crédito

HermSap (2005: 33-36), la venta a crédito es el tipo de operación en el que el pago se realiza en el marco del mediano o largo plazo, luego de la adquisición del bien o servicio.

Se le llama venta a crédito a la que tiene el propósito de distribuir el pago del bien o servicio adquirido en un determinado plazo pautado de antemano entre el comprador y el vendedor, de manera que el primero pueda amortizarlo, por ejemplo, en varios meses.

Luis Eduardo Pérez Mata (2008), cuando un pedido es colocado con un cliente que dispone de crédito con la empresa, se crea de inmediato una cuenta en el balance, es decir, se crea un activo para la empresa a través de una cuenta por cobrar, al momento de su origen este valor incluye por supuesto el porcentaje correspondiente de contribución a la utilidad de la empresa por lo que sin duda se crea un valor.

Gestión de las ventas a crédito

De acuerdo con **Enrique Núñez Montenegro (2005: internet)**

La administración del crédito y las cobranzas se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar. Esta actividad está incluida entre las muchas que desempeña una empresa que produce artículos para la venta, o que compre dichos artículos para luego revenderlos. Cualquiera que sea la modalidad de las operaciones, se espera obtener un margen de utilidad razonable con relación a sus costos y gastos.

Las políticas y procedimientos utilizados para la concesión de los créditos, recaudación del dinero que produzcan los cobros de los créditos, los instrumentos que utilice la firma para ejercer un control efectivo sobre los créditos y las cobranzas, y la aversión al riesgo de los empresarios, entre otras, van a ser las variables que los empresarios con agudeza de visión financiera tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la gerencia de crédito y cobranzas. Así, se pretende lograr los objetivos propuestos para la empresa donde el volumen de sus ventas y el nivel de sus utilidades netas periódicas dependen de las ventas a crédito.

El éxito financiero en los negocios, depende mucho de la forma en que el empresario maneja sus finanzas. La falta de controles, disciplinas e información financiera confiable lleva al fracaso económico. La empresa puede tener un negocio, un servicio o un producto espectacular; pero no es suficiente. Es necesario tener una empresa sana financieramente.

Uno de los aspectos más difíciles de manejar, muchas veces impactado por situaciones externas, es el de las cuentas por cobrar y la gestión eficiente de la cobranza.

Algunos negocios no tienen problema con esto, porque no venden a crédito: supermercados, restaurantes, tiendas, consultorios, clínicas, etcétera. Para otros, vender a crédito es uno de sus mejores y más rentables negocios.

Estas empresas que venden a otras empresas, deben contar con disciplinas, buenas prácticas, controles efectivos y procedimientos muy rigurosos para conceder crédito a sus clientes.

Procedimientos para el control de las ventas a crédito

- **Nombrar a una persona como responsable de controlar las ventas a crédito y de la gestión de cuentas por cobrar**

Algunas empresas más grandes, tienen departamentos de crédito, incluso con un abogado de planta que los apoya. Esta persona o departamento tiene la obligación de administrar y controlar todo el proceso. El custodia los expedientes de los clientes y las facturas que están pendientes de cobro. Si la empresa es pequeña, una sola persona puede hacerlo. Si la empresa es mediana y vende más del 80% a crédito, necesitará un asistente. Si la empresa es grande, tendrá un Departamento a Crédito.

- **Procedimientos rigurosos y políticas muy claras**

Entre ellas las siguientes:

- a) Políticas de descuento por pronto pago para que el cliente esté estimulado a pagar antes

Por ejemplo: si paga en los primeros ocho días, recibe un equis por ciento de descuento. El porcentaje depende del giro de negocio y de las

tasas comerciales en el país. Algunas empresas más sólidas, prefieren que el cliente pague a la fecha de vencimiento para no perder ese descuento.

- b) Establecer claramente los plazos de crédito para cada tipo de cliente o producto

Generalmente el plazo de crédito comercial es 30 días; pero hay actividades donde se acostumbra plazos de 60 y hasta 90 días. No se recomienda plazos muy largos. Cuando los plazos son mayores a 90, es crear la opción de financiamiento a corto plazo con una tasa de interés y algo mucho más parecido a un préstamo comercial. En este caso, el proceso es diferente al de una venta a crédito tradicional. Aquí el cliente debe tramitar un financiamiento, aunque sea la misma empresa que lo conceda.

- **Procedimientos para otorgar crédito en las ventas**

Esto es lo mínimo que debe incluir este proceso:

- a) El cliente debe llenar una solicitud de crédito formal y la sustenta con los documentos legales de su propio negocio: constitución de la sociedad, personería del representante legal, referencias comerciales, personas autorizadas para comprar y personas autorizadas para firmar facturas de compras, plazo requerido, etcétera.
- b) Un Comité de Crédito, que en pequeñas y medianas empresas, puede ser el mismo Comité Gerencial, analiza cada semana las solicitudes de crédito que han presentado los clientes y toma la decisión de aprobarlas o no. En empresas grandes, se recomienda

un Comité de Crédito o un abogado especializado en temas mercantiles.

- c) Antes de presentar la solicitud de crédito para su análisis, el encargado de crédito y cobro, debe consultar las referencias comerciales y sería ideal que la empresa esté afiliada a una “protectora de crédito” para revisar los antecedentes crediticios del solicitante.
- d) Si el crédito es aprobado, se debe haber definido un monto máximo de crédito. Por ese monto se confecciona un título de garantía comercial: puede ser una letra de cambio, un pagaré o algún documento legal que permita eventualmente cobrar judicialmente la cuenta. Es cierto que la factura comercial también es un documento que puede ser enviado a cobro judicial; pero muchas veces los negocios podrían descuidar detalles que hagan difícil de cobrar la factura. Además, algunos documentos legales como el pagaré permiten colocar, si fuera necesario, un fiador o colateral por la cuenta.
- e) La solicitud de crédito, el pagaré, los atestados del cliente deben ser archivados en forma organizada en un expediente por cliente que puede mantener en custodia el Encargado de Crédito y Cobro, el Departamento Legal y el Departamento de Tesorería (esto sería lo mínimo ideal). Por supuesto la solicitud de crédito, debe contener la aprobación respectiva, la cual debe indicar: fecha de la sesión o aprobación, monto aprobado, garantía que será solicitada, nombre del aprobador y su firma.
- f) Preparar el registro de firmas para hacer constar las personas y firmas que el cliente ha autorizado para firmas: órdenes de compras

y las facturas comerciales. Una copia de este registro de firmas se envía al Departamento de Ventas para que verifiquen antes de autorizar la venta a crédito.

- g) La empresa debe tener también un sistema de cómputo que permita registrar las ventas a crédito, los pagos recibidos y que genere información en cualquier momento y actualizada de cuánto deben los clientes, factura por factura, y que sea una herramienta útil para controlar y ejercer una gestión de cobro efectiva.
- h) La factura comercial debe especificar claramente que se trata de una venta a crédito, debe contar con un espacio para indicar expresamente la fecha de vencimiento, debe contar con lugar donde firma la persona autorizada y una leyenda donde se indicará claramente la tasa de interés moratorio que se aplicará si el cliente paga después del vencimiento.
- i) A partir de ese momento se le puede comenzar a facturar al cliente; pero aunque exista un expediente, la empresa debe también ser rigurosa en las rutinas de facturación a crédito.

- **Procedimientos para ejecutar ventas a crédito**

- a) El cliente debe enviar una orden de compra o pedido, firmado por alguna de las personas autorizadas por él mismo.
- b) Cuando facture, el sistema o persona que factura, debe saber si el límite de crédito aprobado alcanza para facturar cada compra.
- c) La factura debe llenarse completamente, indicando la fecha de vencimiento y la razón social del cliente. No se debe utilizar el

nombre comercial. La factura debe ser firmada por la persona autorizada al pie de la factura. Utilizar el sello ENTREGADO para que conste que efectivamente la mercancía fue entregada al cliente. Se deben tener mucho cuidado cuando se envía la mercancía a las bodegas de los clientes y se entregan a bodegueros o personas no autorizadas. En ese caso, el cliente debe haber autorizado dicho procedimiento.

- d) Cuando ya se ha hecho la venta, la factura original debe pasar a la persona encargada de crédito y cobro, para que la archive en el expediente o archivo especializado para estos efectos. Allí se mantendrá hasta que corresponda realizar el respectivo cobro.
- e) Cuando el cliente llega a cancelar, siempre debe confeccionarse un recibo de dinero, donde se especifique el número de la factura y el monto pagado. Si el cliente paga con cheque, se debe especificar que la efectividad de ese recibo está sujeta a que el cheque se haga efectivo.
- f) Cada semana el encargado de crédito y cobro debe realizar “conciliaciones de cuenta” con su contraparte en el cliente, es decir con las personas que se encargan de pagar. Esto para que las cuentas siempre estén transparentes y no se atrasen por diferencias entre ambos.

Riesgos de las ventas a crédito

De acuerdo con **Izcue& Asociados Consultores (2004: internet)**,

El riesgo de impago se ha convertido en un mal generalmente aceptado y asumido por las empresas.

La razón fundamental de esta situación es que el empresario prioriza la venta sobre el resto de cosas. Aunque a simple vista parezca un razonamiento lógico, no es del todo correcto. Lo importante debe ser vender, cierto, pero vender en beneficio y cobrar lo antes posible. La venta no termina hasta que el dinero está en la empresa.

Desafortunadamente, la mayoría de las empresas no cuentan con políticas de cobros al contado, que a simple vista solucionarían el problema que se plantea, sino que generalmente se concede al comprador un aplazamiento en el pago, lo que da lugar a la venta a crédito. Esto supone la entrega de bienes o servicios bajo una promesa de cobro en un determinado plazo de tiempo. Si bien es cierto que esta promesa se fundamenta en la confianza que deposita el vendedor sobre el comprador, aun y todo, no es suficiente.

Lo más importante es asociar la idea de riesgo a las ventas que se realizan y a los clientes que las demandan.

¿Por qué hay que cubrirse de ese riesgo?

Es una cuestión básica de supervivencia desde el momento en el que aparece la incertidumbre de cobrar en un plazo. Además, no hay que olvidarse del impacto económico que tiene el impago sobre la cuenta de resultados y el riesgo de desestabilización al que se ve sometida cualquier empresa cuando la cantidad aplazada supone un volumen significativo sobre la facturación global.

Por otro lado, es una sencilla forma de garantizar el pago de un determinado producto o servicio sin olvidar los costes en los que ha incurrido la empresa para ofrecerlo (fabricación en algunos casos, comercial, distribución e incluso el coste de oportunidad que aparece por no vendérselo a otro cliente...). El hecho de intentar tener controlado este riesgo permite a la empresa hacer

frente a sus propias obligaciones de pago derivadas de su negocio y en las que incurre para ofrecer ese producto o servicio al cliente.

Una duda que puede surgir es si todas las empresas deben cuantificar de alguna manera el riesgo que conceden a sus clientes.

En principio, los factores que se deben tener en cuenta para decidir gestionar el riesgo son fundamentalmente dos: la complejidad de la cartera de clientes y los costes asociados a la morosidad, aunque también depende, en cierta medida de las características del sector en el que opere la empresa. Parece necesario creer que una empresa con ventas muy concentradas en pocos clientes o con volúmenes individuales muy elevados tenga que cuantificar dicho riesgo a través de alguno de los instrumentos que se detallan a continuación.

El procedimiento que debe seguirse para una correcta gestión del riesgo es el siguiente:

- 1) Tomar la decisión de vender a un cliente.
- 2) Conceder un límite de crédito a ese cliente.
- 3) Realizar un seguimiento de la situación que incluya revisiones periódicas del límite concedido.

Aunque parezca increíble, lo más significativo consiste en decidir si se vende o no a un cliente. Para tomar esa decisión es necesario analizar aspectos: económico – financieros de la empresa, como:

- La solvencia, como capacidad de atender los pagos a medio y largo plazo.
- La liquidez.
- El Cash Flow, como medida del potencial para generar recursos a través de la actividad ordinaria.
- El nivel de endeudamiento global.

- Otros conceptos: hábitos de pago, antigüedad en el mercado, trayectoria, etc.
- Conceptos subjetivos, como por ejemplo, el conocimiento de las personas que están detrás de la empresa, la relación entre ambas, etc.

No es sencillo que un cliente facilite esta información pero se debe de investigar y también se pueden consultar bases de datos de empresas que se dedican a obtener informes de este tipo.

Por último, es importante conocer cuáles son algunos de los instrumentos que disponen las empresas para realizar la gestión de riesgos:

- Convenios con Compañías aseguradoras que analizan la salud financiera del cliente (actual y futura) y conceden límites de riesgo.
- Regulación de las situaciones de impago entre comprador y vendedor a través de un contrato mercantil, en el que se fijan unas garantías.
- Solicitud de avales al comprador ante determinados volúmenes de venta.

Es decir, existen muchos instrumentos en el mercado capaces de cubrir ese riesgo inherente a la venta a crédito. Por lo tanto, se debe ser consciente de su importancia y repercusión sobre la actividad para poder gestionarlo correctamente y evitar problemas con consecuencias nefastas para cualquier empresa.

Estrategias de cobranza

De acuerdo con **Luis Pérez Mata (2006: Internet)**,

Tener portafolios de clientes con atrasos o incobrables es parte del negocio financiero. El problema radica cuando este porcentaje sobrepasa los límites esperados. Aunque considerado muchas veces como el paso final del ciclo

de crédito en la realidad la cobranza juega un papel mucho más integral en este proceso.

El rol de la gestión de cobranzas

La Cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar”; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos. La cobranza es parte integral del ciclo del crédito, no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento.

A continuación son algunos de los errores más comunes que ocurren dentro de los subprocesos antes de la cobranza:

Promoción: El producto no responde a las necesidades reales de los clientes; falta una clara definición del cliente objetivo; el destino del crédito difiere del destino pretendido con el producto; no se promociona “la relación crediticia a largo plazo” sobre la base del pago oportuno de las cuotas del crédito; falta de capacitación del asesor de crédito, vendedor, etc.

Evaluación: Fallas en la aplicación correcta de la metodología de crédito como: El monto del crédito sobrepasa la capacidad del negocio o los clientes presentan

Sobre Endeudamiento: cliente tiene malas referencias o actitud negativa hacia el pago puntual; no se verifica la consistencia de la información o no existe control de la documentación; carencia de políticas claras para la renovación de créditos. Falta de herramientas para el análisis y control del

riesgo; herramientas que permitirían mayor entendimiento de la probabilidad de no pago del cliente, identificando las causas en el entorno que podrían afectar la recuperación de un crédito desembolsado y alertar a la alta gerencia acerca de los múltiples eventos asociados con un débil identificación de los riesgos operacionales (fraudes, deficiente infraestructura, contradicciones y vacíos en los procesos, etc.).

Aprobación: Decisiones son influenciadas por la presión de alcanzar metas; se toman de manera subjetiva, basadas en la confianza o experiencia del asesor de crédito sin el debido análisis de crédito.

Desembolso: Ausencia de un análisis objetivo para el establecimiento de las condiciones del crédito: monto a prestar, plazo, monto de la cuota, fecha más oportuna para el pago de las cuotas del crédito; falta de motivación del cliente para el pago oportuno debido a la carencia de educación y recordación al cliente durante el desembolso ; no existen canales alternativos de pago como Internet, agentes y redes de pago que pueden reducir los costos de transacción para los clientes; errores operativos en la formalización del crédito como no identificación del titular o falta de firmas en los contratos y documentos de crédito.

Otro aspecto a considerar es el retraso en el desembolso de créditos, que podría ocasionar la pérdida de la oportunidad de inversión y consecuentemente la desviación de los fondos del crédito o su uso para fines de consumo.

Adicional a los posibles errores en los subprocesos, las altas tasas de morosidad resultan de la falta generalizada de planeación en el proceso de cobranza. Frecuentemente la gestión de cobranza se aprecia como una actividad secundaria y en muchas organizaciones inexistentes, o sin una estrategia definida. Niveles elevados de morosidad también pueden

originarse en problemas sectoriales, sociales, enfermedades, robos, accidentes, estafas, desastres naturales y demás contingencias.

La gestión de cobranza

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.

En tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados. Algunas acciones típicas en la gestión de la cobranza se describen a continuación, junto con un flujo grama con el proceso que sigue la gestión de cobranza:

a) Análisis del caso:

¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Aquí se puede considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, etc.

b) Contacto con el cliente:

¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente?
¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?

c) Diagnóstico:

¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente se tiene?

d) Generación de alternativa:

¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.

e) Obtención de compromisos de pago:

¿Se realizó una buena negociación? debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar.

f) Cumplimiento de compromisos de pago:

¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada?
¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.

g) Registro de Acciones:

¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.

Para el desarrollo de una correcta administración de la función de cobro en una empresa, es necesario contar con una estrategia clara y bien definida que nos permita hacer frente a las posibles causas de un retraso en pago, pero también a tomar acciones concretas cuando se presentan a fin de que estas no se repitan.

De acuerdo a lo anterior se puede considerar que las bases sobre las que se edifica un sistema efectivo de cobranza, son esencialmente tres:

1. Prevención

La prevención es un paso fundamental para evitar problemas gratuitos en el futuro, es decir, se debe trabajar en las causas que generan los problemas más comunes en lugar de tratar de solucionarlos una vez que se presentan, dicho de otra forma, prevenir implica evitar que ciertos problemas de cobranza se presenten eliminándolos desde su origen, algunos ejemplos claros de esto serían los siguientes:

- Una investigación de crédito “bien hecha”

Un problema frecuente en la cobranza se da al otorgar un crédito a una empresa o persona que en principio no debería de haberlo recibido, por no ofrecer las garantías o cualidades de solvencia moral y económica necesarias para ello, es impresionante la cantidad de negocios que basan sus decisiones únicamente en corazonadas o en una muy limitada visión de los potenciales riesgos, sin buscar a fondo un método para calcular la probabilidad real de pago a partir del estudio de los antecedentes o finanzas del eventual comprador.

1. El tipo de cliente al que voy a analizar:

Esto definirá en buena medida el tipo de información que podría requerir pues no se obtiene la misma información de una persona física que de una persona moral.

2. El perfil del mercado en el que se desempeñará el negocio:

La actividad de los clientes, el tipo de negocio, el perfil o preparación promedio de quienes administran, etc. son indicadores que nos ayudarán a ver qué información puedo obtener, por ejemplo, puede ser que mi política sea obtener estados financieros para hacer un análisis de rentabilidad,

liquidez y solvencia, lo cual en principio suena bien, pero que ocurre si mis clientes son pequeños comerciantes con poca o nula experiencia en manejo de negocios, que simplemente no disponen de esa información, de ser así, muy pocas veces los clientes cumplirán los requisitos de nuestra investigación.

3. Los montos de los créditos a otorgar:

Buena parte de la información necesaria para evaluar a un candidato a recibir crédito debe provenir de él mismo, por lo que estará más dispuesto a compartir cierta información delicada si el crédito es de un monto importante, cosa que muy probablemente no hará si el crédito es menor. Además no se debe olvidar un principio elemental en el análisis de crédito, “A mayor monto, mayor riesgo”.

4. El posicionamiento de nuestro producto con el cliente:

Es obvio que el cliente estará más dispuesto a cumplir requisitos o a cooperar si se presenta para él un proveedor importante, en caso contrario su cooperación será mínima si se pide demasiados requisitos.

5. Los requisitos de la competencia:

Estudiar a la competencia y conocer a fondo los requisitos que pide para el otorgamiento de un crédito nos permitirá establecer mejor nuestras condiciones, si se encuentra que la competencia no pide requisitos para otorgar sus créditos, no quiere decir que sean más competitivos, sino que simplemente están corriendo un mayor riesgo.

6. El cumplimiento de los tratos de la venta y la posventa.

En la prevención juega un papel importante el área comercial, quien deberá presentar al cliente solo aquellas características que nuestro producto o servicio realmente tiene, sin exagerar o crear expectativas en el cliente o

usuario que posteriormente no se vayan a cumplir, la insatisfacción es frecuentemente uno de los obstáculos para que se consume el pago, un cliente insatisfecho, el recurso de venganza es “Ahora no les pago”.

2. Administración

Sin duda otro elemento clave en la cobranza es la “Estrategia”, así es, la cobranza como toda actividad táctica requiere de una planeación y organización previa que garantice al máximo el resultado satisfactorio, los resultados exitosos nunca son producto de la casualidad, detrás de ellos están entre otras cosas, el diseño oportuno de todo un sistema que garantice que las cosas se harán solo de un modo, “del Mejor” y por supuesto que estarán a cargo de la gente más capaz.

Se puede dividir la estrategia en dos grandes segmentos, que son:

- Políticas y Procedimientos:

Si se entiende el trabajo como un juego, las políticas serían las reglas de lo que se puede y no se puede hacer y los procedimientos el instructivo que paso a paso nos diría cómo jugar.

Las políticas son generales y hablan de la operación completa del área, deben estar alineadas con la filosofía, reglamentos y políticas del resto de los departamentos involucrados, los procedimientos por otro lado, se elaboran para describir de manera detallada cómo hacer cada una de las actividades o funciones que un área o una persona deben desempeñar a fin de que sin importar quién o quienes hagan el trabajo, siempre se haga de la manera prevista, la cual obviamente la organización ha identificado como la mejor forma de hacerlo.

La primer política a determinar en la operación de un área de crédito y cobranza es aquella que define las bases sobre las que han de otorgarse los

créditos, estableciendo de manera clara si la política será liberal o conservadora; una política liberal es aquella que permite correr un mayor riesgo, mientras que una política de crédito conservadora es más restrictiva pidiendo mayores requisitos para ser sujeto de crédito.

- **Cargos, Perfiles y Funciones:**

No solo se trata de crear reglas y establecer cómo han de llevarse a cabo las actividades, para garantizar su cumplimiento es necesario además que las personas que tienen a su cargo cumplir con dichas tareas, tengan el conocimiento y habilidades necesarios para llevarlos a la práctica de ahí que sea importante definir de manera previa los puestos a crear así como el perfil de las personas que han de ocuparlos incluyendo los conocimientos, habilidades que deben tener y la capacitación que deberán recibir.

3. Gestión

La parte de gestión es sin duda la más importante de las anteriores pues se puede tener diseñado un excelente sistema de cobranza con procesos de prevención adecuados, una estrategia acorde a las características del mercado y de nuestra empresa, manuales que definan claramente los perfiles y funciones de nuestro equipo, pero si al final no se gestiona, entonces lo anterior de nada sirve, por el contrario si se gestiona sin lo anterior y de hecho la mayoría de las empresas carece de estrategia y prevención basándose únicamente en la gestión, y si bien los resultados que obtienen no son óptimos, al menos mantienen la cartera en acción.

2.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

2.3.2.1 SITUACION FINANCIERA

Gestión financiera

De acuerdo con **Giovanny E. Gómez (2001: Internet)**, la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos.

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras.

Según **Alfonso Ortega Castro (2005:1-5)**, la administración financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones. Para las fuentes de financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos reembolsos, productos y servicios. Por lo tanto las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes.

Una buena Administración Financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.

Planificación financiera

De acuerdo con **Stephen et al., (1996: 9)**, definen la planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas.

Según **Cruz Osain (1999:18-22)**, la planificación financiera es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa.

La planificación financiera es la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr esas proyecciones.

Para la planificación financiera la empresa debe definir lo que espera a futuro y debe tomar en cuenta los factores que influyen en esa proyección, para establecer situación financiera proyectada en el corto o largo plazo, a fin de generar los planes financieros

Situación financiera

La situación financiera es la que estudia la posibilidad que tiene el agente económico de generar riqueza de su propiedad esto es la creación de bienes económicos.

Son aquellos documentos que muestran la situación económica como las pérdidas y ganancias de la empresa.

Las características fundamentales que debe tener la información financiera son utilidad y confiabilidad.

La utilidad, como característica de la información financiera, es la cualidad de adecuar ésta al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los accionistas, los inversionistas, los trabajadores, los proveedores, los acreedores, el gobierno y, en general, la sociedad.

La confiabilidad de los estados financieros refleja la veracidad de lo que sucede en la empresa.

Además es el estado del activo, del pasivo y del patrimonio neto de una sociedad en un momento concreto, expresado mediante el balance de situación.

Estados financieros

De acuerdo con **Hirache Luz (2010: Internet)**,

La preparación y presentación de los estados financieros implica el reconocimiento

a) Balance General

El Balance General de las instituciones comprende las cuentas del activo, pasivo y patrimonio neto.

Las cuentas del activo deben ser presentadas en orden decreciente de liquidez y las del pasivo, según la exigibilidad de pago decreciente, reconocidas en forma tal que presenten razonablemente la situación financiera de la institución a una fecha dada.

El contenido del Balance General es:

Activo

Son los recursos controlados por la institución, como resultado de transacciones y otros eventos pasados, de cuya utilización se espera que fluyan beneficios económicos a la institución.

Pasivo

Son las obligaciones presentes como resultado de hechos pasados, previéndose que su liquidación produzca para la institución una salida de recursos.

Patrimonio Neto

Está constituido por las partidas que representan recursos aportados por los socios o accionistas, los excedentes generados por las operaciones que realiza la institución y otras partidas que señalen las disposiciones legales, estatutarias y contractuales, debiéndose indicar claramente el total de esta cuenta.

b) Estado de Resultados

Comprende las cuentas de ingresos, costos y gastos, presentados según el método de función de gasto. En su formulación se debe observar lo siguiente:

Debe incluirse todas las partidas que representen ingresos o ganancias y gastos o pérdidas originados durante el período.

Sólo debe incluirse las partidas que afecten la determinación de los resultados netos.

Ingresos:

Representan entrada de recursos en forma de incrementos del activo o disminuciones del pasivo o una combinación de ambos, que generan incrementos en el patrimonio neto, devengados por la venta de bienes, por la prestación de servicios o por la ejecución de otras actividades realizadas durante el período, que no provienen de los aportes de capital.

Gastos:

Representan flujos de salida de recursos en forma de disminuciones del activo o incrementos del pasivo o una combinación de ambos, que generan disminuciones del patrimonio neto, producto del desarrollo de actividades como administración, comercialización, investigación, financiación y otros realizadas durante el período, que no provienen de los retiros de capital o de utilidades.

c) Estado de Cambios en el Patrimonio

Muestra las variaciones ocurridas en las distintas cuentas patrimoniales durante un período determinado.

d) Estado de Flujos de Efectivo

Muestra el efecto de los cambios de efectivo y equivalentes de efectivo en un período determinado, generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiamiento; los mismos que elaboran considerando el método directo o el método indirecto.

El Estado de Flujos de Efectivo debe mostrar separadamente los flujos de efectivo y equivalente de efectivo de las siguientes actividades:

Actividad de operación:

Se derivan fundamentalmente de las principales actividades productoras de ingresos y distribución de bienes o servicios de la institución.

Los flujos de efectivo de esta actividad son generalmente consecuencia de las transacciones y otros eventos en efectivo que entran en la determinación de la utilidad (pérdida) neta del ejercicio.

Actividad de inversión:

Incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, la adquisición o venta de instrumentos de deuda o accionarios y la disposición que pueda darse a instrumentos de inversión, inmuebles, maquinaria y equipo y otros activos productivos que son utilizados por la institución en la producción de bienes y servicios.

Actividad de financiamiento:

Incluyen la obtención de recursos de los accionistas o de terceros y el retorno de los beneficios producidos por los mismos, así como el reembolso de los montos prestados, o la cancelación de obligaciones, obtención y pago de otros recursos de los acreedores y crédito a largo plazo.

e) Notas a los estados financieros

Las notas son aclaraciones o explicaciones de hechos o situaciones, cuantificables o no, que forman parte integrante de todos y cada uno de los estados financieros, los cuales deben leerse conjuntamente con ellas para una correcta interpretación.

Se concluye que las instituciones financieras requieren de los cuatro estados financieros primordiales: balance general, estado de resultados, cambios en el patrimonio, flujos de efectivo. Además de las notas a los estados financieros que contienen un detalle sobre cada rubro significativo de los estados financieros, y que además servirán de pauta para posibles decisiones financieras.

Métodos de análisis de los estados financieros

De acuerdo con **Acosta J. (2009: Internet)**,

Método de análisis vertical

Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

Método de análisis horizontal

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la institución, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones

Se afirma entonces en base a estos conceptos que se deben evaluar los estados financieros a través de un análisis vertical y horizontal para contar con porcentajes que influyan en la toma de decisiones.

Análisis de tendencia

Se utiliza para revisar las tendencias de los estados financieros registradas en varios años, se toma como base (100) un año y contra este se comparan las cantidades, para ver si existió crecimiento o reducción con relación al año base.

Indicadores financieros

De acuerdo con **Bernstein Leopoldo A. (1995: 13-237)**, relacionan entre si dos elementos de la información financiera de la empresa. Se requieren para evaluar la condición financiera y su desempeño.

Comparar con los de compañías similares o con promedios del sector en el cual opera, que permita determinar cómo está la empresa con relación a sus competidores.

Los índices actuales de una empresa se comparan con sus promedios pasados y futuros para determinar si la condición financiera de la compañía está mejorando o se está deteriorando con el tiempo.

Clases de indicadores

Los indicadores son de cuatro tipos: liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.

Indicadores de liquidez

Se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo.

El análisis de liquidez de una empresa es especialmente importante para los acreedores. Si una empresa tiene una posición de liquidez deficiente, puede generar un riesgo de crédito y quizá presentar una incapacidad de efectuar los pagos periódicos de capital e intereses.

- **Capital de trabajo**

Fondos Disponibles que se encuentran en el movimiento de la empresa

$$\text{Capital de trabajo} = \text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}$$

- **Liquidez corriente**

Se utiliza para medir la capacidad de una empresa para cancelar sus pasivos corrientes con sus activos corrientes.

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

- **Índice ácido**

Es una prueba rigurosa de liquidez, demuestra las disponibilidades inmediatas con que cuenta una empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

$$\text{Índice ácido} = \frac{\text{activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{pasivo corriente}}$$

Indicadores de actividad

Se utiliza para determinar la rapidez con que varias cuentas se convierten en ventas o en efectivo. Miden la eficiencia del negocio en cada una de sus áreas.

- **Rotación de cuentas por cobrar**

Mide con qué rapidez se convierten en efectivo las cuentas por cobrar. El resultado se expresa en número de veces.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

- **Plazo promedio de cobros**

Mide el número de días que en promedio tardan los clientes para cancelar sus cuentas con la empresa. El resultado se expresa en número de días.

$$\text{Plazo promedio de cobros} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

- **Rotación de cuentas por pagar**

Permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año. El resultado se expresa en número de veces.

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compra anual a crédito}}{\text{Promedio cuentas por pagar}}$$

- **Plazo promedio de pagos**

Mide el número de días que la empresa tarda en cancelar sus cuentas con los proveedores. El resultado se expresa en números de días.

$$\text{Plazo promedio de pagos} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

- **Rotación del activo fijo**

Mide la eficiencia en la utilización de la capacidad instalada con respecto a las ventas. El resultado se expresa en número de veces.

$$\text{Rotación activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo promedio}}$$

- **Rotación del activo total**

Mide la eficiencia en la utilización del activo total con relación a las ventas. Cuanto mayor sea la rotación de los activos totales de la empresa, mayor será la eficiencia de la utilización de los activos. El resultado se expresa en número de veces.

$$\text{Rotación activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total promedio}}$$

Indicadores de endeudamiento

Determinan como las fuentes de financiamiento externas (pasivos) e internas (patrimonio) han contribuido en la adquisición de los recursos de la empresa.

- **Apalancamiento financiero**

Sirve para medir la solvencia de la empresa. Demuestra la relación entre el patrimonio de la empresa y el total de obligaciones por pagar. El resultado se expresa en número de veces.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}}$$

- **Índice de endeudamiento**

Refleja el porcentaje de fondos totales que se obtuvieron de los acreedores; también significa que porción del activo ha sido financiada con fondos ajenos. El resultado se expresa en porcentaje

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} * 100$$

- **Endeudamiento a corto plazo**

Indica la proporción de los activos que han sido financiados con fuentes externas de corto plazo. El resultado se expresa en porcentaje

$$\text{Endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Activo total}} * 100$$

- **Endeudamiento a largo plazo**

Indica la proporción de los activos que han sido financiados con fuentes externas de largo plazo. El resultado se expresa en porcentaje

$$\text{Endeudamiento a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo largo plazo}}{\text{Activo total}} * 100$$

- **Índice de financiamiento propio**

Refleja la porción del activo que ha sido financiada con Patrimonio. El resultado se expresa en porcentaje

$$\text{Financiamiento propio} = \frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Activo total}} * 100$$

Indicadores de rentabilidad

Miden la efectividad general de la administración, reflejada en los rendimientos generados sobre las ventas y la inversión.

Existen dos tipos de indicadores de rentabilidad: con relación a la inversión y con relación a las ventas.

Rentabilidad con relación a la inversión

- **Rendimiento del activo total**

Mide el rendimiento sobre la inversión total de la empresa. Determina la eficacia de la gerencia para obtener utilidades con sus activos disponibles. El resultado se expresa en porcentaje.

$$\text{Rendimiento del activo total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activo promedio}} * 100$$

- **Rendimiento del capital**

Mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas. El resultado se expresa en porcentaje.

$$\text{Rendimiento capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital promedio}} * 100$$

- **Rendimiento del patrimonio**

Mide la tasa de rendimiento sobre el patrimonio neto de la empresa. El resultado se expresa en porcentaje.

$$\text{Rendimiento patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}} * 100$$

Rentabilidad con relación a las ventas

- **Margen de utilidad bruta**

Este índice muestra la utilidad generada por las ventas, después de deducir los costos de producción de los artículos vendidos. El resultado se expresa en porcentaje.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}} * 100$$

- **Margen de utilidad neta**

Indica la eficiencia de la empresa, después de cubrir los costos y gastos de la empresa. Es el porcentaje que le queda a la empresa por cada dólar que vende. El resultado se expresa en porcentaje.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * 100$$

2.4 SUPERORDINACIÓN CONCEPTUAL

Gráficos de inclusión interrelación

Grafico 2. Superordinación conceptual

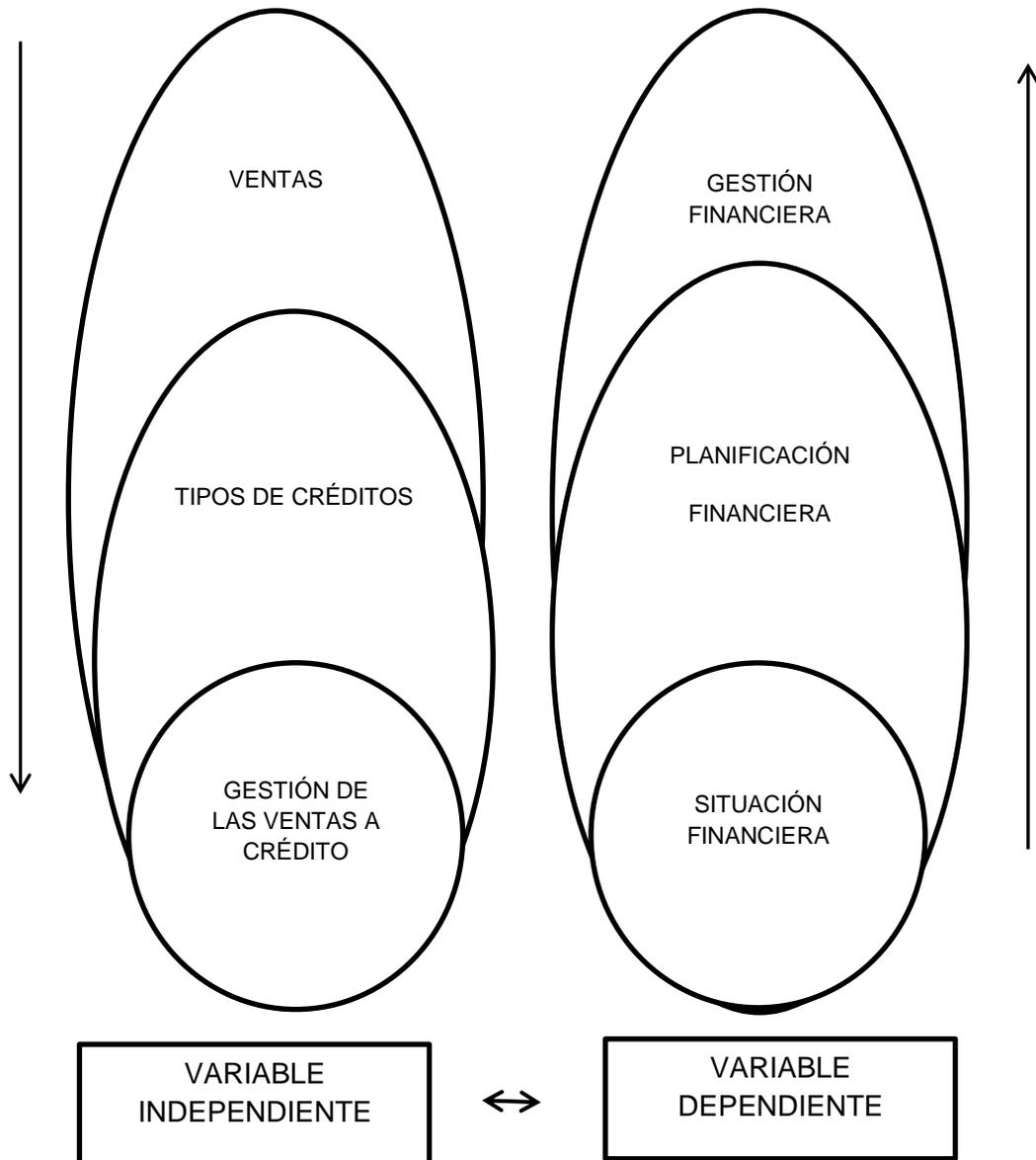
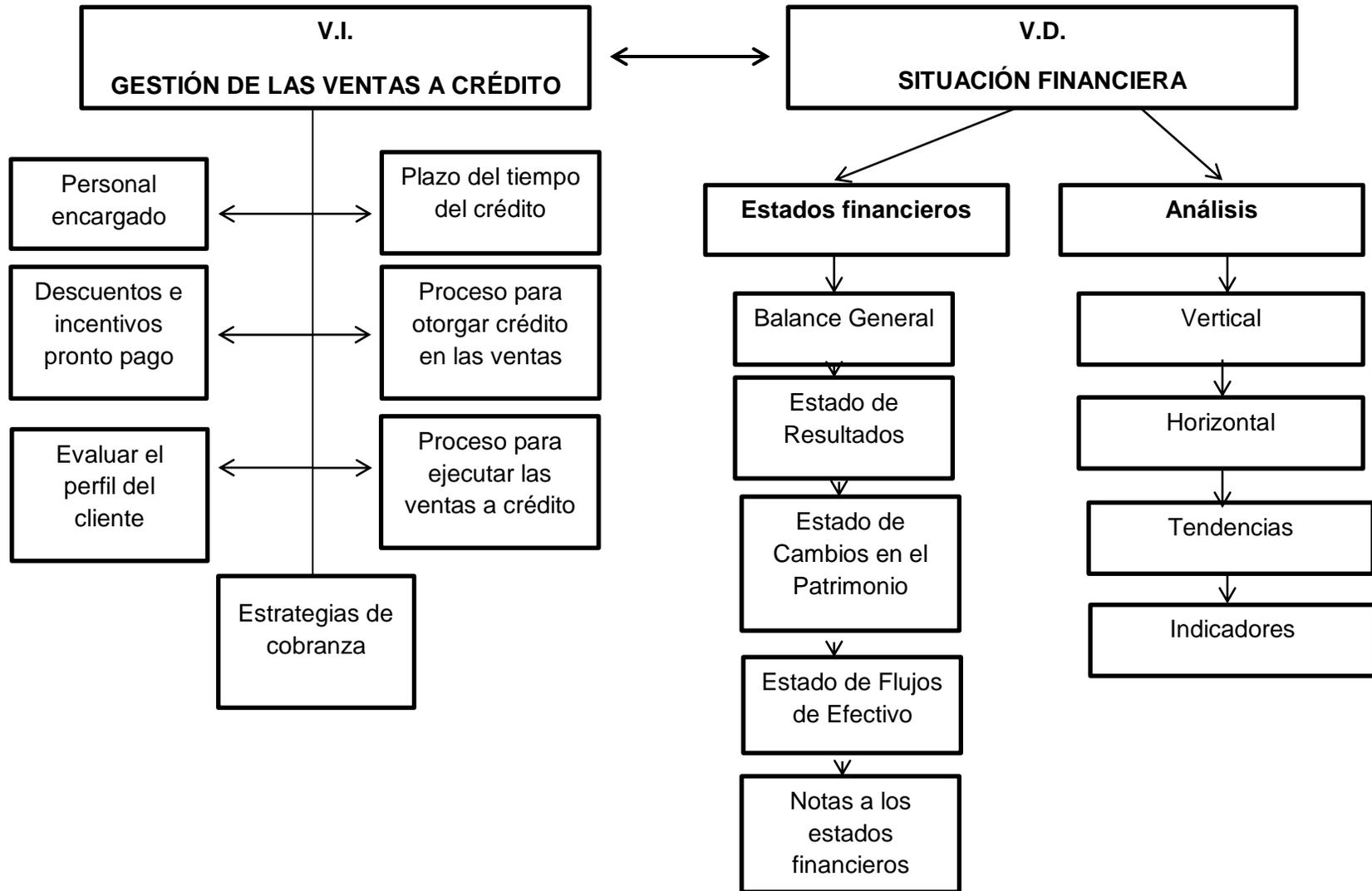


Grafico 3. Subordinación conceptual



2.5.- Hipótesis

La Gestión de las Ventas a Crédito incide en la Situación Financiera de la empresa MABETEX Distribuidora Textil, período 2012

2.6.- Señalamiento de variables

2.6.1. Variable Independiente

Gestión de las Ventas a Crédito

2.6.2. Variable Dependiente

Situación Financiera

2.6.3. Unidad de observación

MABETEX Distribuidora textil

2.6.4. Términos de relación

Incide, en, la.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

Según **S. FERNANDEZ (2002: en línea)** La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetividad de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

En la presente investigación el enfoque predominante es cuantitativo y cualitativo, los tipos de investigación, se manifiestan entre otros, este enfoque se caracteriza por que los objetivos y el proceso de investigación solo son conocidos por los técnicos y los investigadores y las decisiones para actuar son tomadas por los técnicos.

Según **LAMBERTO VERA VELEZ (2013: en línea)** la investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular.

3.2 MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de Campo

Según **(ABRIL, 2009,pag,30)** la investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en

forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

La presente investigación se realizó en las instalaciones de la empresa MABETEX Distribuidora Textil, en la cual se aplica dos técnicas de investigación como son: la encuesta y la entrevista, las cuales han permitido tener un conocimiento a fondo sobre las variable referida a la gestión de ventas a crédito y como está desarrollando dentro de la empresa, lo cual ha sido elemento fundamental para la investigación.

3.2.2 Investigación Bibliográfica – Documental

Según **(ABRIL, 2009, pag,30)** Tiene el propósito de conocer , comparar , ampliar , profundizar, y deducir diferentes enfoques , teorías contextualizaciones y criterios de diversos autores sobre la cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros , revistas periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

Su aplicación se recomienda especialmente en estudios sociales, comparados de diferentes modelos, tendencias o realidades.

Una investigación referida a la gestión de la recuperación de cartera , montos de recuperación, créditos concedidos, Procesos de recuperación de cartera, libros y textos referidos a las dos variables, todos estos debidamente fundamentados y comprobados es de importancia en nuestro proyecto puesto que se necesita de bases confiables y reales, para de esta manera poder sustentar la misma.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Exploratoria

Guillermo Baena (2009), explica que

El objetivo de una investigación exploratoria es hallar ideas o relaciones, siendo la flexibilidad y la ingeniosidad la característica de esta investigación. La investigación exploratoria es con frecuencia el paso inicial en aquellos estudios diseñados para ayudar a la toma de decisiones de tipo empresarial, de este diseño se derivan las formulaciones de hipótesis, entendiéndose por hipótesis las respuestas tentativas que el investigador tiene a una pregunta (p. 15)

La utilidad de este tipo de investigación puede entenderse como:

Aquella que permite **recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto al problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones, de esa manera documentando ciertas experiencias, examinando el problema que no ha sido abordado antes, aumentando el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obteniendo así información sobre la investigación (Baena, 2009, p.15).**

3.3.2 Descriptiva

Según, Guillermo Baena (2009,15), Tal como indica su nombre, estas investigaciones están diseñadas para describir algo, como pudiera ser las características de los consumidores de un producto o un servicio, el grado en que el uso de un servicio o producto varía en relación al ingreso, la edad, el sexo, el estrato social, la localización, el precio, la publicidad u otras características más. La información de tipo descriptivo puede emplearse para realizar pronósticos o predicciones sobre ocurrencias de fenómenos, esta investigación se caracteriza por la enunciación clara de

problemas e información clara y detallada, por lo que requiere un diseño cuidadosamente planeado y estructurado para minimizar errores, maximizar confiabilidad y evitar sesgos en el proceso de la toma de información.

Se utilizó el método inductivo en lo que respecta a generalizar aquello que se conoce de manera particular y también deductiva, en cuanto al sentido dialectico, pues este tiene que ver en el proceso de desarrollo real de los conocimientos sobre los procesos, su comportamiento y la interacción.

El investigador pretende describir los procesos de recuperación de cartera actual, la recuperación en volumen y rotación de las cuentas por cobrar, a través del análisis de los balances financieros.

Uno de los puntos importantes respecto de esta investigación es examinar la relación de las variables, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro.

3.3.3 Asociación de variables (correlacional)

Según **Rebeca Landeau (2007:58)**; El estudio correlacional se de determinar la variación en unos aspectos en relación con otros. Este estudio es el indicado para organizar las relaciones estadísticas entre las características y la concentración de las causadas del fenómeno estudiado, en una situación creada, explica por qué se presenta, en qué grado dos o más variables están relacionadas y en qué circunstancias se produce este estado.

Este tipo de investigación presenta su utilidad en el momento que se examina la relación entre variables o resultados de variables, sin explicar que una sea causa de la otra. Entre otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales.

Es aplicable porque en el trabajo de investigación se trata sobre “La Gestión de las Ventas a Crédito y su incidencia en la Situación Financiera de la empresa MABETEX Distribuidora Textil, período 2012”.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Interpretando a **Germán Fracica (1988: 36)** es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.

Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

La población de la empresa MABETEX constituyen todos y cada uno de los empleados quienes laboran en esta entidad de manera interna y externa.

En este caso, la población está integrada por el personal de la empresa MABETEX Distribuidora Textil.

A nivel nacional la empresa está conformada por el gerente, la secretaria, 5 personas del departamento de compras, 7 personas del departamento de ventas, 5 personas del departamento de contabilidad, vendedores comisionistas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Riobamba y Atuntaqui que suman 18. Total 37 personas.

Cuadro N° 1 POBLACION

CARGO	NUMERO
GERENTE	1
SECRETARIA	1
DP. COMPRAS	5
DP. VENTAS	7
DP CONTABILIDAD	5
VEN. EX COM	18
TOTAL	37

REALIZADO POR: DANIELA LOJA

FUENTE: MABETEX

3.4.2 Muestra

La muestra según **Thomas Kinnear y James Taylor (1993:366)**, es la parte de la población que se selecciona y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objetos de estudio.

En la presente investigación para el cálculo de la muestra se tomó en consideración la siguiente fórmula, con un nivel de confianza del 95%, error que se desea estimar el de $\pm 0.5\%$.

FÓRMULA POBLACIÓN FINITA

$$n = \frac{z^2 N p q}{(N - 1) E^2 + z^2 p q}$$

n = Muestra

N = Es el tamaño de la población

E = Valor en proporción a la población (error en %)

p = Es la probabilidad de éxito de que ocurra un suceso (si se desconoce p=0.5)

q= Es la probabilidad de que no ocurra un suceso (q=1-p)

NC = Nivel de Confianza (%)

NC %	Z
95	1.96

z = Unidades estándar

Datos

$$n = ? \quad n = \frac{37(0.5)^2 1.96^2}{(37-1)0.05^2 + (0.5)^2 1.96^2}$$

N = 37

E = ± 0.05

$$n = 34$$

p = 0.5

q= 1- p

q= 1- 0.5

q = 0.50

NC = 95% => z = 1.96

En conclusión la muestra a considerarse es de 34 personas, el método de muestreo utilizado es el probabilístico por conglomerado ya que se basa en el principio de equi-probabilidad o procesos al azar. Parte del criterio de que todos y cada uno de los elementos de la población tienen la misma probabilidad de formar parte de la muestra.

Muestreo Aleatorio

Es el procedimiento probabilístico de selección de muestras más sencillo y conocido, no obstante, en la práctica es difícil de realizar debido a que requiere de un marco muestral y en muchos casos no es posible obtenerlo. Puede ser útil cuando las poblaciones son pequeñas y por lo tanto, se cuenta con listados. Cuando las poblaciones son grandes, se prefiere el muestreo en etapas. Se utiliza ampliamente en los estudios experimentales, además, de ser un procedimiento básico como componente de métodos más complejos (muestreo estratificado y en etapas).

Se caracteriza por que otorga la misma probabilidad de ser elegidos a todos los elementos de la población. Para él calculo muestral, se requiere de: El tamaño poblacional, si ésta es finita, del error admisible y de la estimación de la varianza. **(en línea)**

Cuadro N° 2 Muestra

CARGO	NUMERO
GERENTE	1
SECRETARIA	1
DP. COMPRAS	4
DP. VENTAS	7
DP CONTABILIDAD	5
VEN. EX COM	16
TOTAL	34

REALIZADO POR: DANIELA LOJA

FUENTE: MABETEX

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

CuadroN°3. Variable Independiente: Gestión de las Ventas a Crédito

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS
La gestión de las ventas a crédito es el proceso que la empresa debe seguir para otorgar crédito, para ejecutar las ventas a crédito, descuentos e incentivos de pronto pago, asignación de funciones y responsabilidades, políticas y plazos y las estrategias de cobranza que va aplicar.	<p>Proceso otorgar crédito en las ventas</p> <p>Proceso para ejecutar las ventas a crédito</p> <p>Asignación de funciones y responsabilidades</p> <p>Políticas de ventas a crédito</p> <p>Plan de Acción de Cobranza</p>	<p>Número de actividades</p> <p>Número de actividades para las ventas</p> <p>Calidad de Talento Humano y asignación de funciones</p> <p>Número de políticas y procedimientos</p> <p>Número de Planes de acción</p>	<p>¿Conoce usted las políticas y procedimientos en ventas de la empresa?</p> <p>¿Considera usted que se debería establecer plazos a crédito, de acuerdo al monto de ventas?</p> <p>¿Las funciones y responsabilidades del personal de ventas y cobranzas se realizan empíricamente?</p>	<p>Encuesta aplicada al personal de la empresa</p> <p>MABETEX</p> <p>Distribuidora Textil</p> <p>ANEXO 2</p>

Elaborado por: Daniela Loja

Fuente: MABETEX Distribuidora Textil

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Cuadro N° 5 Recolección de Información

#	Preguntas básicas	Explicación
1	¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la gestión de las ventas a crédito a través de indicadores con la finalidad de reestructurar dicho proceso. • Analizar la situación financiera de la empresa a través de indicadores y métodos de análisis para establecer soluciones financieras. • Diseñar un Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito y Cobranza, con la finalidad de obtener liquidez en la empresa MABETEX Distribuidora Textil.
2	¿De qué personas?	Gerencia, administrativos, personal de ventas
3	¿Sobre qué aspectos?	La gestión de las ventas a crédito y su incidencia en la Situación Financiera de la empresa
4	¿Quién?	Investigadora Daniela Catalina Loja Morocho
5	¿Cuándo?	Marzo 2013
6	¿Dónde?	MABETEX Distribuidora Textil
7	¿Cuántas veces?	Una vez
8	¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas - Entrevista
9	¿Con que?	Cuestionario estructurado
10	¿En qué situación?	En el desarrollo de políticas y Procedimiento

Elaborado por: Daniela Loja

Fuente: MABETEX Distribuidora Textil

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de la hipótesis; manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Los resultados se tabularán en base a la siguiente tabla:

Cuadro. N°6 Tabulación de resultados

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL

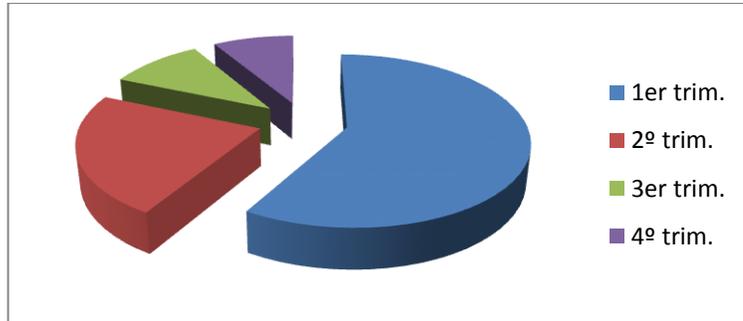
Elaborado por: Daniela Loja

Fuente: MABETEX Distribuidora Textil

- Representaciones gráficas.

Se utilizará para representar los resultados obtenidos, el gráfico de pastel:

Gráfico N. 4 Representación gráfica de resultados



Elaborado por: Daniela Loja

Fuente: MABETEX Distribuidora Textil

- Se efectuará la comprobación de la hipótesis en base al chi-cuadrado.
- Se emitirán conclusiones y recomendaciones.

Cuadro N°. 7 Establecimiento de conclusiones y recomendaciones

Objetivos Específicos	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Evaluar la gestión de las ventas a crédito a través de indicadores con la finalidad de re-estructurar dicho proceso.</p>		
<p>Analizar la situación financiera de la empresa a través de indicadores y métodos de análisis para establecer soluciones financieras.</p>		
<p>Proponer un manual de políticas y procedimientos de ventas a crédito y cobranza a través de una evaluación especial , con la finalidad de lograr la eficiencia en el proceso de recuperación de cartera de la empresa MABETEX Distribuidora Textil</p>		

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

Se detalla los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, dirigida al gerente, personal administrativo, y de ventas de la empresa MABETEX Distribuidora Textil.

Por medio de este método ayudará a emitir un razonamiento concreto para justificar el problema expuesto según la modalidad de investigación, para poder obtener los criterios suficientes que permitan constatar las incógnitas establecidas a lo largo de la indagación plasmado en la presente trabajo de tesis.

Se concluirá la validez del problema y su exposición en su comportamiento dentro del entorno de la empresa, para dar un discernimiento puntual del problema interno que tiene la empresa y como se va a tratar de controlar.

Después de procesar la información requerida, se aplicará la comprobación de la hipótesis por medio del método estadístico de la distribución Chi-cuadrado para determinar si realmente las variables dependiente e independiente esta relacionadas entre sí; y; comprobar la veracidad del problema o si lo rechaza.

A continuación damos a conocer los resultados de las preguntas realizadas en las encuestas de la empresa MABETEX Distribuidora Textil.

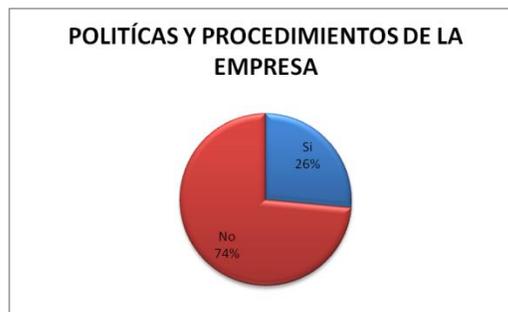
Pregunta 1: ¿Conoce usted las políticas y procedimientos en ventas de la empresa?

Tabla No. 3
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	9	26%
No	25	74%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Daniela Loja

GRAFICO No. 4



Fuente: Tabla 4
Elaborado Por: Daniela Loja

Análisis

De los 34 encuestados, los 9 empleados que representan el 26%, manifiestan que conocen las políticas y procedimientos en la empresa, en tanto 25 empleados que representa el 74% desconocen las mismas.

Interpretación

Las políticas y los procedimientos son una parte esencial de la administración de las empresas, la importancia de éstas en la administración es decisiva, ya que son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad, la cual es muy importante, pues la administración consiste en hacer a través de otros.

Pregunta 2: ¿Considera usted que se debería establecer plazos a crédito, de acuerdo al monto de ventas?

Tabla No. 4
PLAZOS DE VENTAS A CREDITO

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	23	68%
No	11	32%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Daniela Loja

GRAFICO No. 5
PLAZOS DE VENTAS A CREDITO



Fuente: Tabla 4
Elaborado Por: Daniela Loja

Análisis

De los 34 encuestados, 23 que representan el 68%, manifiestan que es necesario implementar plazos según los montos de ventas; y los 11 encuestados que representa el 32%, manifiestan que no es necesario implementar plazos según los montos de ventas.

Interpretación

El establecer plazos de ventas a crédito tiene como objetivo principal incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

Pregunta 3: ¿Cree usted que se analiza la situación financiera de los clientes para otorgar crédito en ventas?

Tabla No. 5

SITUACION FINANCIERA DEL CLIENTE

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	7	21%
No	27	79%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Daniela Loja

GRAFICO No. 6



Fuente: Tabla 5
Elaborado Por: Daniela Loja

Análisis

De los 34 encuestados, los 7 que representan el 21%, manifiestan que sí se realiza un análisis de la situación financiera de los clientes; mientras que los 27 encuestados que representa el 79%, manifiesta que no conoce si se realiza un respectivo análisis antes de realizar la venta.

Interpretación

En la encuesta realizada los empleados manifiestan que no se realiza un análisis para otorgar un crédito en ventas, es necesario estar en completo seguimiento del crédito ya que la economía del cliente es bastante cambiante y tenemos que tener permanentemente información que nos corroboren con el crédito.

Pregunta 4: ¿Las funciones y responsabilidades del personal de ventas y cobranzas se realizan empíricamente?

Tabla No. 6
FUNCIONES EMPIRICAS

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	29	85%
No	5	15%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Daniela Loja

GRAFICO No. 7



Fuente: Tabla 6
Elaborado Por: Daniela Loja

Análisis

De los 34 encuestados, los 29 que representan el 85% manifiestan que se realiza las actividades de cobro y ventas empíricamente, y tan solo el 15% que representan 5 encuestados, manifiesta que no se realizan las actividades de la manera mencionada anteriormente.

Interpretación

Es importante considerar las diferentes funciones y decisiones que afectan el desenvolvimiento del departamento de ventas. La venta responderá a como último eslabón a la gestión del personal de ventas, pero abra una alta incidencia en la misma por las funciones y responsabilidades en el personal de ventas.

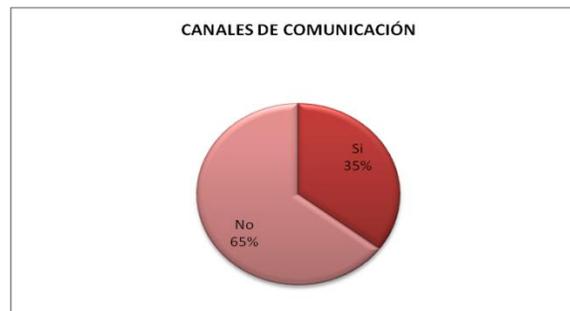
Pregunta5: ¿Cuentan con canales de comunicación para emitir la situación financiera de la empresa?

Tabla No. 7
CANALES DE COMUNICACIÓN

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	12	35%
No	22	65%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Daniela Loja

GRAFICO No. 8



Fuente: Tabla 7
Elaborado Por: Daniela Loja

Análisis

De 34 encuestados, el 65% corresponde a 22 empleados los que manifiestan que no cuentan con canales de comunicación de la situación financiera de la empresa, mientras que 12 correspondiente al 35%, manifiesta que sí conocen la situación financiera de la empresa.

Interpretación

La comunicación de resultados en la empresa es muy importante por lo que esta debe estar consciente de lo esencial que es brindar un servicio de calidad, por lo que la comunicación debe estar dentro y fuera de la empresa, hoy es importante manejar la comunicación empresarial, valorar el capital humano de su empresa y comprender al consumidor.

Pregunta 6: ¿Considera usted que la empresa ha crecido comercialmente?

**Tabla No. 8
CRECIMIENTO COMERCIAL**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	4	12%
No	30	88%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Daniela Loja

GRAFICO No. 9



Fuente: Tabla 8
Elaborado Por: Daniela Loja

Análisis

De los 34 encuestados, los 4 que representan el 12%, manifiestan que sí ha crecido comercialmente la empresa; mientras que los 30 encuestados que representa el 88%, manifiesta que no ha crecido comercialmente la empresa.

Interpretación

En la encuesta realizada a los empleados no conocen si la empresa ha crecido comercialmente, esto también se origina porque 80% de las ventas son a crédito conocer el crecimiento comercial de la empresa ayuda a conseguir el desarrollo empresarial de manera planificada y controlada. Los conocimientos y habilidades administrativas y comerciales son decisivos para el éxito o fracaso, para la supervivencia y crecimiento de la empresa.

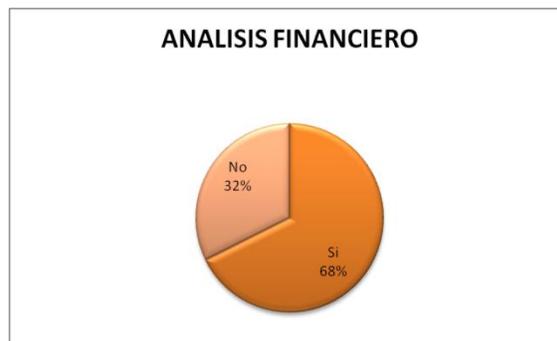
Pregunta 7: ¿Se debería aplicar análisis financiero para evaluar la situación económica de la empresa?

Tabla No. 9
ANALISIS FINANCIERO

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	23	68%
No	11	32%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Daniela Loja

GRAFICO No. 10



Fuente: Tabla 9
Elaborado Por: Daniela Loja

Análisis

De los 34 encuestados, los 23 que representan el 68% manifiestan que si se debería aplicar análisis financieros, y tan solo el 32% que representa a 11 empleados encuestados, manifiestan que no se debería realizar ningún análisis.

Interpretación

En la pregunta realizada a los empleados de MABETEX, la importancia de un análisis financiero en la empresa, determinar una serie de decisiones en beneficio de la empresa.

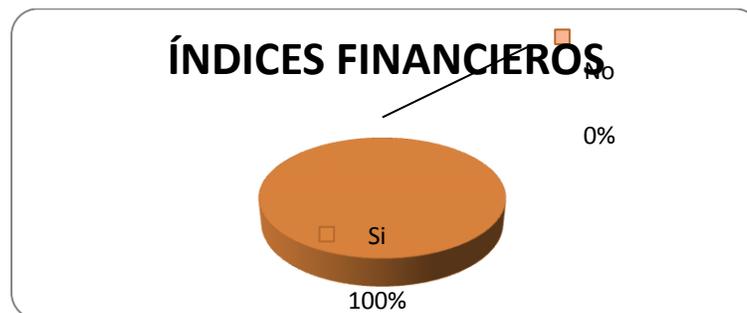
Pregunta 8: ¿Considera que es necesario utilizar los índices financieros para determinar la liquidez de la empresa?

Tabla No. 10
ÍNDICES FINANCIEROS

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	34	100%
No	0	0%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Daniela Loja

GRAFICO No. 11



Fuente: Tabla 10
Elaborado Por: Daniela Loja

Análisis

De los 34 encuestados que representa el 100%, manifiestan que sí es necesario realizar índices financieros para determinar la liquidez de la empresa.

Interpretación

En la pregunta realiza a los empleados, se visualiza la importancia de realizar índices financieros para verificar la liquidez de la empresa, que permita tomar medidas correctivas en lo que concierne a la toma de decisiones de la empresa, necesariamente se debe elaborar flujos de efectivos mensuales que permitan verificar el destino de los fondos.

Pregunta 9: ¿Sabe si existe un manual de procedimientos para la ejecución de sus actividades?

Tabla No. 11
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	15	44%
No	19	56%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Daniela Loja

GRAFICO No. 12
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



Fuente: Tabla 11
Elaborado Por: Daniela Loja

Análisis

De los 34 encuestados, 15 encuestados, que representa el 44% manifiesta que si disponen de un manual de procesos, en cambio, 19 encuestados que representa el 56% expresan que no conocen la existencia de un manual, y manifiestan que es necesario contar con un manual en la empresa.

Interpretación

En la mayoría de empresas cuentan con un manual de procedimientos, en el cual los empleados realizan sus actividades, respaldándose en el documento. El manual de procedimiento contribuye a disminuir los errores que se puedan presentar en las actividades diarias de los empleados.

Pregunta10: ¿Considera usted las ventas a crédito tienen los controles adecuados para su emisión?

Tabla No. 12
RECUPERACION DE CARTERA

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	5	15%
No	29	85%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Daniela Loja

GRAFICONo. 13



Fuente: Tabla 12
Elaborado Por: Daniela Loja

Análisis

De 34 encuestados, 5 correspondiente al 15%, manifiesta que con los controles de recuperación de cartera existentes son los adecuados, mientras tanto que 29 encuestados que corresponde al 85%, manifiesta que no son los adecuados para la recuperación de cartera.

Interpretación

Los controles en la empresa son necesarios, existe varios modelos de control para la recuperación de cartera, que guían a la recaudación de cartera en el menor tiempo posible los valores vencidos, y su objetivo principal es evitar pérdidas de monetarias.

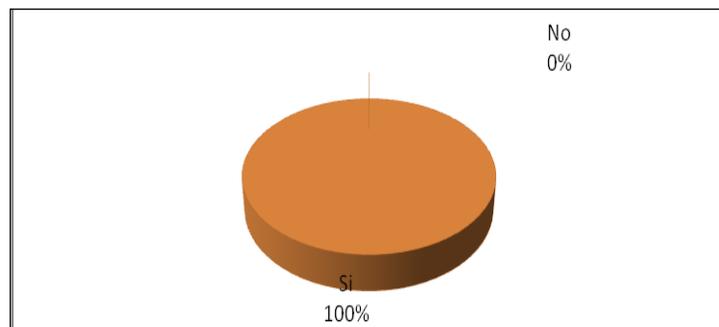
Pregunta 11: ¿Cree usted que el tener cartera vencida tiene repercusiones financieras en la empresa?

**Tabla No. 13
CARTERA VENCIDA**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	34	100%
No	0	0%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Daniela Loja

**GRAFICO No. 14
CARTERA VENCIDA**



Fuente: Tabla 13
Elaborado Por: Daniela Loja

Análisis

De 34 encuestados, correspondiente al 100%, manifiesta que si afecta la cartera vencida en la Situación Financiera de la empresa.

Interpretación

La falta de gestión en la recuperación de cartera, origina varios problemas financieros, que pueden generarse a corto o a largo plazo.

Pregunta12: ¿Existe un control sobre la gestión de ventas?

**Tabla No. 14
GESTIÓN DE VENTAS**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	13	38%
No	21	62%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Daniela Loja

GRAFICO No. 15



Fuente: Tabla 14
Elaborado Por: Daniela Loja

Análisis

De 34 encuestados, 21 correspondiente al 62%, manifiesta que no existe control en la gestión de ventas, mientras tanto que, 13 empleados, correspondiente al 38%, manifiesta que sí se realiza un control a la gestión.

Interpretación

Las empresas que manejan grandes montos de ventas, cuentan con una persona responsable para realizar su gestión en las ventas, para con ello, incrementar clientes, posesionarse en el mercado, contribuir a la rotación del inventario.

Pregunta 13: ¿Considera usted que con un control y seguimiento adecuado de las ventas a crédito, mejora la situación financiera de la empresa?

Tabla No. 15
SITUACION FINANCIERA

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	34	100%
No	0	0%
TOTAL	34	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Daniela Loja

GRAFICO No. 16



Fuente: Tabla 15
Elaborado Por: Daniela Loja

Análisis

De los 34 encuestados, la totalidad consideran que es muy importante realizar un control y seguimiento de las ventas a crédito.

Interpretación

Las empresas disponen de un modelo de control y seguimientos, para realizar sus cobros a los clientes, en los cuales eliminan errores en saldos y desviación de los valores.

4.3. Verificación de la Hipótesis

Para la demostración del presente trabajo investigativo es necesario realizar la comprobación, para esto se aplicó la prueba del Chi cuadrado (χ^2), el cual permitió determinar los valores observados y esperados, admitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar, sobre la Gestión de las Ventas a Crédito incide en la Situación Financiera de la empresa MABETEX Distribuidora Textil, período 2012.

Para la comprobación de la hipótesis se realiza una tabla de comparación de las dos variables, que permita la aplicación de la fórmula del chi-cuadrado, para lo cual se calculó con los datos y respuestas obtenidas según encuestas realizadas a 34 personas entre gerente, personal administrativo, y de ventas de la Empresa MABETEX Distribuidora Textil.

4.3.1 Combinación de Frecuencias

Una vez seleccionada las preguntas de las encuestas aplicadas, y al existir concordancia entre cada una de las variables investigadas, se procede a sumar

$$\chi^2 = \sum \left[\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

La totalidad de las respuestas y realizar los pasos necesarios para el cálculo de la hipótesis.

Fórmula para calcular el chi - cuadrado:

Simbología:

H_a = Hipótesis alternativa

H_o = Hipótesis nula

α = Nivel de significación

v = Grados de libertad

k = Número de categorías

j = Número de columnas (variables)

X^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

f_o = Frecuencias Observadas

f_e = Frecuencias esperadas

X^2_c = chi - cuadrado calculado

PASOS PARA EL CÁLCULO DEL CHI-CUADRADO

1. Determinar (f_e) y completar la tabla de contingencia.
2. Plantear las Hipótesis ($H_o - H_a$)
3. Determinar el nivel de significación (α)
4. Encontrar los grados de libertad (v)
5. Determinar X^2 crítico(tabla)
6. Calcular X^2
7. Decisión-Conclusión

1. Recolección de datos y cálculos estadísticos

Tabla No. 16

FRECUENCIAS OBSERVADAS (fo)				
	PREGUNTAS	CATEGORÍAS		SUBTOTAL
		SI	NO	
V.I	¿Considera usted las ventas a crédito tienen los controles adecuados para su emisión?	5	29	34
V.D	¿Se aplica análisis financiero para evaluar la situación económica de la empresa?	23	11	34
SUBTOTALES		28	40	68

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Daniela Loja

Tabla No. 17

FRECUENCIAS ESPERADAS (fe)				
	PREGUNTAS	CATEGORÍAS		SUBTOTAL
		SI	NO	
V.I	¿Considera usted las ventas a crédito tienen los controles adecuados para su emisión?	14	20	34
V.D	¿Se aplica análisis financiero para evaluar la situación económica de la empresa?	14	20	34
SUBTOTALES		28	40	68

Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Daniela Loja

CÁLCULO DEL CHI - CUADRADO

Fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
23	14	9	81	5,786
11	20	-9	81	4,050
5	14	-9	81	5,786
29	20	9	81	4,050
68	68		$\chi^2 = \square$	19,67

Fuente:

Encuesta

Elaborado Por:

Daniela Loja

4.3.2 Planteamiento de las Hipótesis:

Ho: $fo = fe$.- La Gestión de las Ventas a Crédito **no** incide en la Situación Financiera de la empresa MABETEX Distribuidora Textil, período 2012.

Ha: $fo \neq fe$.- La Gestión de las Ventas a Crédito **si** incide en la Situación Financiera de la empresa MABETEX Distribuidora Textil, período 2012.

3. Selección del Nivel de Significación: Se utilizará el nivel $\alpha = 0.05$.

3 Especificación de las Regiones de Aceptación y Rechazo:

Para decidir sobre estas regiones, primero determinamos los grados de libertad conociendo que el cuadro está formado por 2 filas y 2 columnas.

$$v = (k-1) (j-1)$$

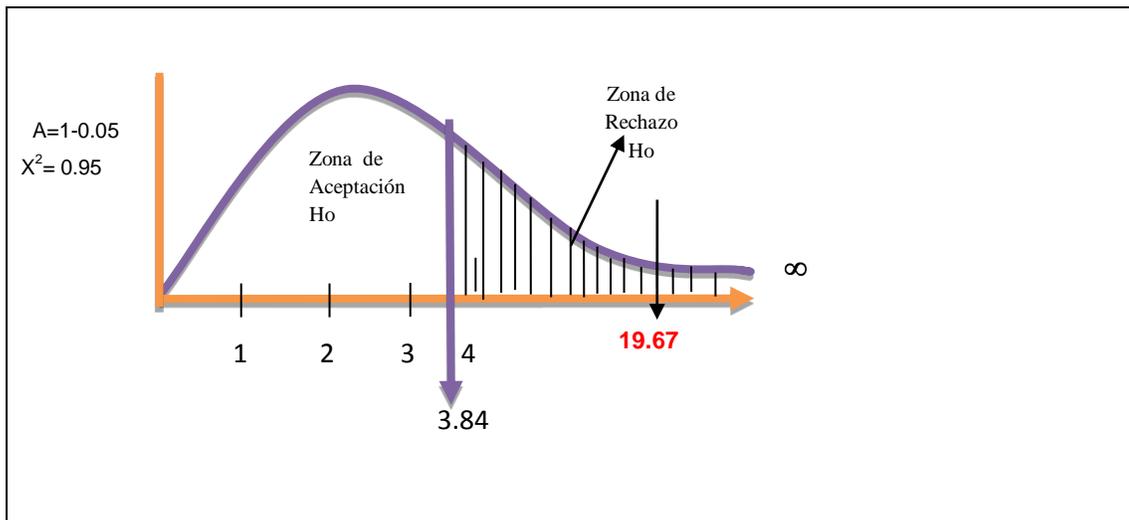
$$v = (2-1) (2-1)$$

$$v = 1 \times 1 = 1$$

4.3.3 Determinar χ^2 crítico (tabla)

La representación gráfica sería:

GRAFICO No. 17
GRAFICO CHI – CUADRADO



Fuente: Tabla No. 20
Elaborado Por: Daniela Loja

5. Calcular χ^2

De acuerdo a la tabla de contingencia 4 x 2 utilizaremos la fórmula:

$$\chi^2 = \sum \left[\frac{(fo - fe)^2}{fe} \right]$$

$$\chi^2_c = 19.67$$

4.3.3 Decisión/ Conclusión:

Para un grado de libertad y un nivel $\alpha = 0.05$, se obtiene en la tabla de chi-cuadrado 3.84 y como el valor de chi - cuadrado calculado es de 19.67 se encuentra fuera de la zona de aceptación, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye que La Gestión de las Ventas a Crédito **si** incide en la Situación Financiera de la empresa MABETEX Distribuidora Textil, período 2012.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La presente investigación presenta las siguientes conclusiones:

- Debido a la falta de gestión existente en el departamento de ventas y cobranzas la cartera vencida afecta notoriamente a la liquidez de la empresa, al momento de no aplicar políticas y procedimientos en ventas, produce una descompensación en la situación financiera de la empresa, a más de ello, no se establece montos de venta y plazos de crédito por vendedor.

- En la empresa MABETEX anteriormente no se ha realizado ningún análisis de la situación financiera que permita trazar vías de crecimiento, para mejorar beneficios y obtener un retorno de capital en el menor tiempo posible. Los canales de comunicación existentes en la empresa no son los adecuados para generar un compromiso de empleado hacia la empresa.

- La empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranza el cual no le permite realizar sus actividades de una manera acertada, lo realiza de manera empírica sin un control y seguimiento adecuado de las ventas a crédito. Para un mayor control en la generación de ventas no se elaboran indicadores financieros que aporte con datos oportunos para la toma de decisiones.

5.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son las siguientes:

- Elaborar y entregar a los empleados de la empresa un manual de funciones, procedimientos y estrategias para la ejecución de las actividades evaluando constantemente mediante indicadores no financieros la gestión que realiza la persona encargada en ventas.
- La empresa debe elaborar políticas, procedimientos, para tratar de eliminar errores en las actividades diarias de la empresa, de la misma manera se debe establecer plazos de crédito de acuerdo al monto de venta, dichos plazos ayudara a reducir el tiempo en recuperación de la cartera, y así obtener mayor liquidez.
- Desarrollar un análisis financiero horizontal y vertical, con el fin de verificar continuamente el crecimiento de la empresa realizando reuniones mensuales para exponer los resultados financieros de la empresa en los cuales se pueda identificar los resultados de la empresa, y determinar su posición económica, priorizando el crecimiento de las ventas, y la evaluación de recuperación de cartera.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título

Diseño de un modelo de gestión enfocado a mejorar la gestión de ventas y la situación financiera de la empresa MABETEX Distribuidora Textil.

6.1.2 Institución Ejecutora

Empresa MABETEX Distribuidora Textil

6.1.3 Beneficiarios

- Clientes Internos y Externos de MABETEX.
- La empresa MABETEX.

6.1.4 Ubicación:

- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Ambato
- Parroquia: La Merced
- Calles: Bolívar S/N Y Ayllon Y Manuela Cañizares

6.1.5 Tiempo Estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es desde el período comprendido entre junio a febrero 2014.

6.16 Equipo técnico responsable:

El equipo técnico de esta labor es:

- Investigador: Daniela Loja
- Instructor de Investigación: Ing. Ernesto Jara
- Gerente: Bermeo Aponte Manuel Mesías
- Propietario Bermeo Aponte Manuel Mesías

6.1.7 Costo

Los recursos Humanos que intervendrán directa o indirectamente en la implementación del sistema de gestión y análisis de indicadores financieros para la gestión de ventas a crédito:

Tabla No.19
RECURSO HUMANO

N° Personas	Detalle	Observación
1	Gerente General	
1	Contador	
1	Asistente Contable	
1	Personal de Ventas	
1	Vendedores Comisionistas	

Elaborado por: Daniela Loja

Tabla No.20

Inversión para la aplicación del presente trabajo

RUBROS	TOTAL (\$)
Contratación Personal	320
Útiles de Oficina y Equipos	500
Movilización Personal	100
Sub total	920
10% Imprevistos	92
TOTAL	828

Elaborado por: Daniela Loja

Los costos descritos de la propuesta consideran los gastos adicionales por aspectos imprevistos, sin embargo se debe indicar que se considera también la participación personal que trabaja actualmente concientizando y capacitando al personal para una gestión más adecuada al momento de realizar las ventas.

6.2 ANTECEDENTES

La empresa MABETEX Distribuidora Textil, trabaja en la venta al por mayor y menor de productos textiles e insumos para la confección, la misma que utiliza como estrategia precios accesibles y facilidades de crédito a sus clientes, con el fin de mantenerse en el mercado, la cual se ha visto en la necesidad de mejorar la gestión de ventas a crédito.

La información obtenida a través de la encuesta y entrevistas realizadas al personal administrativo y ventas, permite determinar que en la empresa MABETEX Distribuidora Textil no existen políticas y procedimientos de

ventas ya que en la actualidad se trabaja por experiencia de un modo empírico.

La empresa no realiza un análisis de la situación financiera de los clientes para generar la venta u otorgar créditos a los mismos, por lo cual en un momento determinado tendrá pérdidas.

No cuentan con canales de comunicación de la situación financiera actual de la empresa, en el cual todos los empleados se concienticen y realicen de una mejor manera su trabajo siempre tratando de realizar ventas con el menor plazo de crédito.

La empresa puede estar creciendo pero esto no se refleja debido al alto rubro de cartera.

En la empresa no se aplica análisis e indicadores financieros por lo que se desconoce la rentabilidad de los productos.

No está definida la ejecución de las actividades en un manual de procedimientos esto acarrea muchos desperdicios de insumos, y recursos humanos por consiguiente inflaría los gastos de distribución y ventas ya que no existe un control de eficiencia.

No cuentan con controles adecuados para la recuperación de cartera por ende existe la incertidumbre de ganar o perder para lo cual se considera necesario implementar un sistema gestión y análisis de indicadores financieros, que nos permitan analizar la situación real con valores exactos y oportunos, para facilitar la toma de decisiones acertadas dentro de la empresa y poder determinar el índice de rentabilidad en la empresa.

Cabe indicar que en la empresa MABETEX Distribuidora Textil anteriormente no se ha realizado ningún tipo de investigación, por lo expuesto la presente propuesta nos permite asegurar un enfoque de originalidad y sus resultados permitirán poner las bases para un futuro exitoso de la empresa.

6.3 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo va a estimular a la aplicación de un modelo de gestión financiera, que son muy útiles para la empresa, para obtener una organización adecuada en el departamento de ventas y con prioridad en la gestión de ventas a crédito

La ejecución adecuada de una buena política de créditos es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de toda organización, para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito para la consecución de la misma.

Estudiar la importancia de la utilización de los indicadores financieros para el mejoramiento de la gestión de ventas será significativo para la empresa, como también el análisis crítico en base de la utilización de métodos financieros que aporten al buen desenvolvimiento administrativo y así determinar adecuadas tomas de decisiones para la buena marcha del negocio.

Con la ayuda del procedimiento técnico y práctico, se resolverá las dificultades que tiene la empresa, como cumplimiento de los pagos a los proveedores, acreedores de la empresa.

El análisis financiero ayudará a definir importantes decisiones, lo que respecta al ahorro de los recursos económicos y el desempeño que tiene la

empresa para invertir en nuevos activos, así como la facilidad de disponer datos históricos y transformarlos en datos estadísticas para analizar las ventas anuales, etc.

Gracias a la implementación de un modelo de gestión financiera la empresa MABETEX, se podrá mejorar de una manera eficiente la gestión de las ventas a crédito existentes en la misma obteniendo mayor liquidez y mejores resultados, para la empresa.

El impacto que genera la gestión adecuada en las ventas a crédito en la empresa será de gran ayuda para incrementar la liquidez y beneficios, haciendo de la empresa más competitiva y así poder tomar decisiones oportunas y acertadas.

Finalmente la aplicación de la propuesta será posible, al existir disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y sobre todo voluntad para cumplir por parte de la administración.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión financiera que permita lograr eficiencia, eficacia y efectividad, en la gestión de ventas y la situación financiera de la empresa MABETEX Distribuidora Textil.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar los problemas existentes en el proceso de ventas a crédito, evaluándolas a través de indicadores, estableciendo

controles mediante la implementación de un manual de procedimientos.

- Analizar los Estados Financieros por medio de los Análisis Horizontales y Verticales para determinar el crecimiento de la empresa.
- Proponer Indicadores de gestión, cumplimiento de metas, sobre análisis de clientes, indicadores de gestión, para estimar los resultados futuros de la empresa.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1 Socio Cultural

La presente propuesta es factible e importante, con su implementación, ayudará a crear una cultura de ventas y elevará el nivel de conocimiento de los propietarios y empleados, esto beneficiará a la empresa a que pueda incrementar su clientela y tener una gestión de cartera y de ventas a crédito que permitan obtener mayores beneficios los cuales hagan de esta una empresa competitiva.

6.5.2 Tecnológica

Considerando que la sociedad mundial se encuentra en la era del conocimiento, la tecnología es un factor de presencia global para las empresas y personas que la conforman puesto que facilita los procesos técnicos y administrativos, es así que desde este ámbito la tecnología no presenta ninguna barrera sino más bien va a facilitar la implantación de un

modelo de gestión financiera que permita tener mayor gestión en las ventas a crédito, realizando verificaciones de clientes, saldos y otros.

6.5.3 Organizacional

Esta propuesta será factible de operar en virtud de que quienes se beneficiarán directamente han demostrado su deseo de colaboración y sobre todo de involucramiento proporcionando los datos necesarios de acuerdo a nuestros requerimientos esto demuestra que existe la decisión de colaboración organizacional.

6.5.3 Económico – Financiero

La implementación de este sistema será posible ya que se cuenta con el apoyo económico del propietario de esta empresa, quien ha manifestado que tiene la necesidad de mejorar el sistema de ventas a crédito y por lo mismo mejorar la situación financiera de la empresa.

6.6 METODOLOGÍA

6.6.1 Modelo Operativo

La implementación de un modelo de gestión financiera, para el mejoramiento de la gestión de ventas a crédito, ayudara a mejorar la situación financiera de la empresa, utilidades y rentabilidad.

Para la elaboración de esta propuesta se tomarán en cuenta los siguientes pasos:



6.7.1.1 PRIMERA FASE

Misión

Nuestra misión desde el primer momento ha sido ofertar telas e insumos para la confección de excelente calidad y de precios asequibles, para que nuestros clientes se encuentren en la vanguardia de la moda y de la elegancia.

Visión

Ser líderes en la distribución de telas insumos para la confección de excelente calidad, superando las expectativas de nuestros clientes con profesionalismo y orgullo en todo lo que hacemos.

Valores Corporativos

- Ética
- Honestidad
- Compromiso con nuestra misión, clientes y empleados
- Cumplimiento en los despachos y entregas
- Generación del valor económico
- Compromiso con nuestros productos
- Desarrollo del talento

Principios de Institución

- **El Cliente es lo primero**

Buscamos cumplir con la regla de oro “Sirvamos a otros como quisiéramos que nos sirvan”

- **Disciplina y Profesionalismo**

Ser respetuosos ante las disposiciones empresariales y profesionales en todas las actividades que ejecutemos. Integridad con nuestros clientes, empleados y proveedores: Ser honestos y éticos en nuestras relaciones con clientes, empleados y proveedores.

- **Capacidad de Innovación:**

Buscamos anticiparnos en el desarrollo de los procesos eficientes e implementar ideas innovadoras para la creación de nuevos productos, con respaldos tecnológicos y métodos flexibles de trabajo. De esta manera

estaremos listos para garantizar alta calidad y satisfacción a nuestros clientes.

Perseverancia:

Ser constantes hasta alcanzar objetivos propuestos. Somos una empresa que privilegia la atención y servicio a nuestros cliente. Creemos firmemente que es nuestra obligación ofrecerles productos que necesiten y deseen comprar y además brindarles un servicio de la más alta calidad.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE VENTAS Y CRÉDITO MABETEX

Descripción de políticas

Las políticas deberán estar encaminadas al área de créditos y cobros:

a) Políticas para el área de créditos:

- Para el otorgamiento de créditos se deberá hacer el respectivo análisis, siguiendo los parámetros establecidos, respecto a los clientes sujetos a crédito.
- La autorización de cada crédito será efectuada por el jefe de crédito con el aval del analista.
- Por todo otorgamiento de crédito deberá elaborarse un contrato con todas sus generales y deberá ser firmado por ambas partes (vendedor y comprador).
- Los expedientes de cada cliente deberán contener la información veraz y requerida.

- Los cambios o modificaciones en contratos por refinanciamientos, cesiones, rebajas y otros, deberán ser evaluados y autorizados por el Jefe de crédito.
- Toda anulación de contrato deberá ser autorizada por el Jefe de crédito.

b) Políticas del área de cobros:

- Esta área deberá controlar periódicamente las cuotas vencidas, mediante la verificación de informes.
- El área de cobros realizará recordatorios a los clientes, mediante avisos de cobros antes y después del vencimiento de las cuotas.
- Para las cuentas morosas el área de cobros deberá realizar todas las tácticas y técnicas de cobros, para hacer efectivos los pagos.
- En el caso de alta morosidad con el cliente y no se llegue a ningún acuerdo, se recuperará el bien con la verificación y autorización del Jefe de créditos y cobros, que se ha realizado las gestiones respectivas.
- La empresa deberá asignar un cobrador para realizar la gestión de cobro de acuerdo a la ubicación geográfica del domicilio de los clientes.

C) Política para el análisis de crédito

Persona Natural

- Constancia de ingresos
- Copia de la Cedula y papeleta de votación (color)
- Referencias crediticias sólidas
- Referencias personales
- Dirección comprobable

Empresas

- RUC actualizado del negocio.
- Copia de la Cedula y papeleta de votación representante legal (color)
- Dirección comprobable
- Referencias crediticias
- Referencias personales

d) Políticas para el control de la cartera

- El área de cobros deberá contar con las herramientas tecnológicas necesarias para generar los controles oportunos de su cartera de clientes.
- La persona encargada de la revisión de la cartera deberá generar los reportes a diario, para verificar los vencimientos de las cuotas.
- La persona encargada debe entregar semanalmente los días viernes, los saldos actualizados.
- La persona encargada deberá emitir informes de avance de las recaudaciones, de clientes morosos.

f) Políticas para la recuperación

- El área de cobros deberá elaborar y enviar a los clientes las notificaciones de cobros cinco (5) días antes de su vencimiento.
- En el caso de Cuotas Vencidas, la persona encargada del departamento de créditos y cobros deberá realizar llamadas

telefónicas para verificar la razón por la cual el cliente no ha realizado su pago.

- Si el cliente persiste en el incumplimiento, la persona encargada de gestionar el cobro elaborará una carta en la cual le recuerda al cliente el saldo de su deuda.
- Si el cliente no atendió el segundo llamado se elaborará una tercera carta solicitándole que se presente a las oficinas de MABETEX, a cancelar la mora o a solicitar la reestructuración de su crédito.
- En el caso que el cliente no atendió a ningún llamado se le realizará una visita personal para notificarle que se tomara medidas legales para la recuperación del valor.
- La persona encargada deberá elaborar rutas de cobros, para que los vendedores puedan visitar a todos los clientes.
- Las personas que realicen el cobro, deberán entregar los recibos con el valor recaudado, el saldo, y con la correspondiente firma del cliente.
- Realizar comprobaciones de visitas.
- Coordinar con el área de ventas para acoplar el plan de cobros, y realizar la gestión de cobro y ventas conjuntamente.

g) Plan de acción- Políticas y Procedimiento

Estrategias de la Propuesta de un manual de políticas y procedimientos de créditos y cobros para mejorar la recuperación de la cartera de clientes de MABETEX.

Una vez efectuada la investigación de campo, se pueden establecer los planes de acción a seguir, para poder dar cumplimiento a la estrategia general y con eso la implementación del manual de políticas y procedimientos que ayuden a la recuperación de la cartera de clientes.

Las estrategias representan las acciones a seguir para lograr una mejor manera de implementar el manual propuesto, haciendo uso de los recursos con que cuenta la empresa.

g) Estrategia empresarial

Que es mejor tener, algo que cobrar o no vender?, típica pregunta, la respuesta dependerá de la cabeza de la organización, pero tomemos en cuenta que una venta nos genera un margen de contribución que permitirá responder a gastos administrativos, ventas y financieros; pero si no se recibe el pago de esta venta además de no poder responder a todos los gastos antes mencionados podemos incurrir en nuevos como son legales y financieros adicionales; así que hay que valorar muy bien el riesgo que tenga una venta.

La propuesta de estrategias de la empresa MABETEX Distribuidora Textil será de la siguiente manera, el crecimiento acelerado y de rápida expansión empresarial. Esta estrategia ofensiva tiene como objetivos inmediatos el aumento espectacular de las ventas y la recuperación de cartera.

Este planteamiento estratégico dará prioridad al marketing, entrar en nuevos mercados, captar nuevos clientes, aumentar las compras de clientes actuales, vender nuevos productos, aumentar la penetración y cuota de mercado, arrebatar clientes a la competencia, conseguir el liderazgo del mercado, recuperar la cartera vencida, en esta situación debemos ser conscientes que si queremos mantener o no nuestra relación comercial con el cliente, si la alternativa es mantenerla la práctica de renegociar la deuda a un plazo mayor es la alternativa, mientras que si no lo deseamos debemos seguir el camino legal, obviamente para este paso se debe tomar en cuenta

los costos legales y el tiempo de recuperación que muchas veces son mayores que el valor por recuperar.

El objetivo final de esta estrategia empresarial es lograr un importante incremento de las ventas, un rápido crecimiento del giro empresarial y por consiguiente un importante aumento de los beneficios finales.

La estrategia de consolidar la situación de la empresa y asegurar la continuidad de la misma. Esta estrategia se basa en conseguir un crecimiento constante y sostenido. Este planteamiento estratégico basado en un crecimiento estable y seguro busca la obtención de una mayor seguridad financiera mediante un aumento de la rentabilidad, una reducción del endeudamiento , una disminución de los costes y una minoración de las pérdidas provocadas por deudas incobrables.

MABETEX Distribuidora Textil debe dar prioridad a la perspectiva financiera en tener objetivos cualitativos de las ventas y no sólo cuantitativos, realizar operaciones mercantiles de bajo riesgo de impago, aumentar la rentabilidad sobre ventas, buscar clientes más rentables, mejorar los márgenes comerciales sobre ventas, asegurar el cobro de todas las ventas, maximizar los flujos de entrada de dinero, disminuir el endeudamiento con terceros, minimizar los costes de financiación, evitar pérdidas de créditos incobrables, verificar cartera vencida semanalmente.

El objetivo final es realizar una venta selectiva y con un estricto control del crédito, de forma que la facturación realizada sea fiable y de bajo riesgo; por lo cual no existirán sorpresas desagradables y se consigue los beneficios esperados. Además se necesitan menos recursos para controlar el crédito de clientes y efectuar el cobro de las facturas.

Por lo tanto de estos dos planteamientos estratégicos se deducen dos posibles enfoques para hacer la concesión de créditos al momento de realizar la venta en MABETEX Distribuidora Textil.

1) Para implementar la estrategia de crecimiento acelerado y de rápida expansión empresarial es preciso una orientación flexible en otorgar créditos. Esta estrategia se enfoca en la concesión de créditos comerciales. Se dan amplias facilidades crediticias a los clientes, y no se controla el riesgo de impago, con lo cual la empresa aumenta espectacularmente su cifra de negocios. Cabe la posibilidad de obtener mayores beneficios pero las contrapartidas son que sus costes financieros serán más elevados y que el riesgo de fallidos será muy grande. Además los gastos administrativos y de gestión para cobrar los impagados representarán una pesada carga económica y además la comisión en ventas debería ser entregada al momento de que el crédito haya sido totalmente cubierto.

Puntos clave de la estrategia liberal

Si se conceden muchos créditos aumentaran las ventas y por consiguiente los beneficios de la empresa se incrementarían se logra aumentar la cuota de mercado se consolida una posición de liderazgo como efecto negativo se producirá una disminución de la liquidez ya que se destinan muchos recursos al realizable la empresa necesitará pasivo a corto de terceros por consiguiente aumentarán los costes financieros lo que está pasando actualmente con la empresa que tiene una liquidez escasa.

Aumentará el riesgo de fallidos y morosos y las pérdidas por créditos incobrables. Se deberán destinar importantes recursos para cobrar los saldos de clientes e impagados.

2) Para implementar la estrategia de consolidar la situación de la empresa, asegurar la continuidad de la misma y obtener seguridad financiera se necesita una orientación rigurosa en el crédito.

Este enfoque implica ser rigurosos a la hora de conceder créditos a clientes, con lo cual las ventas serán menores pero los costes financieros serán bajos y el riesgo de impagados y fallidos será mínimo.

Puntos clave de la estrategia rigurosa al disminuir el crédito aumenta la liquidez de la empresa, la calidad de las ventas será buena, el riesgo de impago será muy bajo, disminuyen los costes de financiación de circulante, se minimizan las pérdidas por incobrables y morosos, los gastos de gestión y cobro serán poco cuantiosos, el efecto negativo es que se pierden ventas, cuota de mercado y clientes, se dejaron de obtener beneficios por las ventas no efectuadas.

El enfoque estratégico de cobranza

No obstante la estrategia de riesgos no sería completa si no se contempla otro aspecto tan importante o más que la concesión de créditos a clientes: el cobro de las ventas. Por lo tanto un factor muy importante que se han de plantear las empresas es como van a realizar el cobro a los clientes a los que se ha vendido a crédito.

Existen 2 formas básicas de enfocar el cobro a clientes:

- 1) Un enfoque tolerante
- 2) Un enfoque inflexible

El enfoque de tolerancia implica que no se exigirá un cumplimiento estricto de las condiciones de pago ni de los plazos contractuales pactados con los

clientes. Esta óptica supone la máxima laxitud en la cobranza de los saldos de clientes.

En caso de retrasos en el pago de las facturas se dará un amplio margen de confianza al cliente para que pague y no se le apremiará para que cumpla con su obligación.

En caso de impagos se permitirá al cliente cancelar la deuda cuando quiera o cuando pueda.

El enfoque inflexible significa que se reclamará siempre el cumplimiento estricto de los plazos de pago contractuales. Bajo esta óptica no se tolerará el menor retraso en el cumplimiento de las obligaciones de pago.

En caso de demoras en el pago se exigirá al cliente la inmediata cancelación de las deudas y en caso de no cobrar inmediatamente se tomarán medidas conminatorias. No se tolerarán los impagos bajo ninguna circunstancia.

Por último no olvidemos que la primera causa de quiebra de una organización es la falta de liquidez, situación que pasa generalmente por una mala recuperación de cartera o mala estructuración del financiamiento; es así que en tiempos de crisis ser estrictos en políticas y mejorar el manejo de herramientas que permitan recuperar a tiempo los créditos otorgados es fundamental.

Los planes de acción serán los siguientes:

Plan de acción N° 1 Créditos - Cartera

Mejorar los procedimientos para la asignación de créditos, (mejoramiento continuo), y mejorar los cobros de manera eficiente.

- Revisar los procesos para el otorgamiento de crédito y realización de cobros.
- Identificar errores, en cada una de las áreas, y corregirlos.
- Elaborar un plan de medida, que permita mejorar las estrategias.

Plan de acción N° 2 Ventas

Identificar las zonas de venta, para coordinar la ruta de cobros y realizar la gestión en la misma zona.

- Revisar zona de ventas, coordinación de los cobros.
- Realizar verificación de saldos y visitas.
- Elaborar un plan operativo para la gestión de cobranzas.

Plan de acción N° 3 Financiero

Adquirir herramientas tecnológicas adecuadas para las áreas, de ventas, créditos, cobranzas, que contribuya al desarrollo de las actividades.

Generar reportes e informes, que sean útiles para la medición y evaluación de las metas propuestas.

Adquirir un sistema informático, que permita cubrir las necesidades de las áreas.

Plan de acción N° 4 Financiero

Desarrollar las capacidades del personal mediante el desarrollo de un plan de capacitación sobre las áreas de ventas, crédito, cobranzas, para obtener el mejoramiento de las funciones de cada una de las áreas.

- Realizar capacitaciones en las diferentes áreas, para el personal antiguo y el personal que se integra a la empresa.
- Evaluaciones continuas del desempeño de las funciones de personal.
- Motivar a los empleados para que actualicen constantemente sus conocimientos.

Plan de acción N° 5 Cartera

Elaborar un plan de incentivos económicos para incrementar el cobro y disminuir la cartera vencida.

Identificar los motivos que origina la no cancelación en tiempos establecidos.

Crear diferentes incentivos por el cumplimiento de metas en el área de cobranzas.

Monitorear mensualmente el resultado de la gestión de las aéreas.

h) Actualización del manual de procedimientos

Para la implementación del presente manual se sugiere a la gerencia que adopte las siguientes reglas:

La implementación del presente manual debe reflejar evidencia de la autorización de la alta gerencia.

La gerencia financiera deberá velar por el fiel cumplimiento del presente manual.

En caso de existir necesidad de modificación en el manual de políticas y procedimiento para el área de Créditos y Cobros, serán realizadas por la alta gerencia o a solicitud de los jefes del área.

Toda sugerencia de los involucrados en cada uno de los procedimientos en cuanto a mejorar o actualizar su contenido, deberá ser dirigida a la alta gerencia.

Los Jefes de cada área están en la obligación de velar por la aplicación del manual.

Que las actividades sean ejecutadas según lo diseñado en la política y procedimiento correspondiente.

Que toda modificación a los procedimientos se encuentren acorde a las necesidades que se presenten en el área de trabajo.

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES

CARGO: GERENTE
FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none">• Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
<ul style="list-style-type: none">• Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo en función de los objetivos anuales.
<ul style="list-style-type: none">• Supervisar con las oficinas administrativas el manejo de los registros de administración y ventas para su análisis.
<ul style="list-style-type: none">• Mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para el buen funcionamiento de la empresa.

CARGO : JEFE DE VENTAS

FUNCIONES:

- **Elaborar un plan de ventas anual.**
- **Realizar un informe de ventas mensuales.**
- **Realizar las rutas de ventas mensuales por cada vendedor.**
- **Asistir a los vendedores en negociaciones con los clientes.**
- **Realizar notas de crédito si fuera el caso a los clientes.**
- **Establecer cupos de ventas por ciudad y vendedor.**

CARGO : RECAUDADOR

FUNCIONES:

- **Preparar planes y presupuestos de ventas.**
- **Establecer metas y objetivos, con respecto al mercado.**
- **Calcular la demanda y pronosticar las ventas.**
- **Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.**
- **Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.**
- **Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.**
- **Compensar, motiva y guía las fuerzas de venta.**

CARGO: CONTADOR

FUNCIONES:

- **Elaborar un flujo de caja anual de gastos e ingresos.**
- **Presentar un comparativo de gastos mensuales frente a lo presupuestado.**
- **Elaboración y presentación a Gerencia Financiera las declaraciones de impuestos.**
- **Realizar Rol de pagos.**
- **Realizar los procesos de comisiones a los vendedores.**
- **Cuadre de cuentas contables.**
- **Pago del IESS, MRL, etc.**
- **Depreciaciones.**
- **Viáticos.**
- **Cuadre de liquidaciones de carpeta de importaciones.**
- **Cierre de fin mes.**
- **Conciliaciones de los bancos.**
- **Pago a proveedores nacionales y del exterior.**

CARGO: ASISTENTE DE CONTABILIDAD

FUNCIONES:

- **Recibir correspondencia tanto interna como externa para Gerencia y Gestiones Administrativas.**
- **Realizar documentación solicitada por contabilidad, para luego ser registrada.**
- **Recibir correspondencia interna enviada por subalternos y dependientes.**
- **Realizar llamadas telefónicas.**
- **Confirmar vía e-mail o teléfono.**
- **Realizar Permisos Administrativos o Feriados Legales.**
- **Realizar y coordinar en conjunto tareas de oficina.**
- **Rendir semanalmente dinero “Caja Chica”, asignado a gerencia para gastos institucionales.**

CARGO: BODEGA

FUNCIONES:

- **Recibir mercadería del container con el listado proporcionado por importaciones.**
- **Perchar en el espacio de bodega y en el lugar que corresponde.**
- **Despachar la mercadería solo con la orden de pedido (pakinlist).**
- **Embalar y señalar a que ciudad y por cual transporte se va enviar al cliente.**
- **Coordinar la entrada y salida de mercadería.**
- **Realizar conjuntamente con Auditoria un inventario sorpresivo (muestras).**
- **Coordinar los 2 inventarios que se realiza anualmente de toda**

la bodega.

6.7.2 ANALISIS FINANCIERO

El modelo de gestión financiera está enfocado en dar un tratamiento especial a las cuentas de mayor importancia en la empresa, las mismas que brindaran un análisis de la gestión que realiza el departamento de cobranzas y ventas.

ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA MABETEX

Balance General

Es un informe de la situación financiera de la empresa mediante un documento contable, en el que constan los activos, pasivos y el patrimonio a una fecha determinada (periodo contable), según se reflejan los registros contables.

Análisis de los Balances de Situación Financiera de la empresa MABETEX DEL AÑO 2010 AL 2012.

Mediante estos instrumentos contables, se puede visualizar la situación económica de la empresa MABETEX, los análisis se realizaran de los años 2010 al 2012, y así poder interpretar la marcha de la empresa.

Estados financieros

MABETEX

Estado Situación Financiera

Al 31 diciembre 2010

ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		\$ 1.622.980,47
Caja	\$ 1.000,00	
Bancos	\$ 82.000,00	
EXIGIBLE		
Clientes	\$ 1.521.762,84	
Provision ctas Incobrable	\$ 15.217,63	
Credito Tributario	-	
Anticipo Impuesto a la Renta	<u>\$ 3.000,00</u>	
REALIZABLE		
Inventario	\$ 576.000,00	\$ 578.500,00
mercaderías en Tránsito	<u>\$ 2.500,00</u>	
ACTIVO NO CORRIENTES		
FIJOS		\$ 474.593,61
Edificios	\$ 375.000,00	
(-) Dep. Edificios	\$ 37.500,00	\$ 337.500,00
Muebles y Enseres	\$ 45.000,00	
(-) Dep. Muebles y enseres	\$ 13.500,00	\$ 31.500,00
Equipo de Oficina	\$ 32.000,00	
(-) Dep. Eq. Oficina	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00
Equipo de Computo	\$ 6.000,00	
(-) Dep. Eq. computo	\$ 1.999,80	\$ 4.000,20
Software Informatico	\$ 2.390,00	
(-) Dep. Software Informatico	\$ 796,59	\$ 1.593,41
Vehiculos	\$ 105.000,00	
(-) Dep. Vehiculo	<u>\$ 21.000,00</u>	<u>\$ 84.000,00</u>
OTROS ACTIVO DIFERIDO		
Seguro de Gravamen	<u>-</u>	
TOTAL ACTIVO		<u><u>\$ 2.676.074,08</u></u>
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTES		
A CORTO PLAZO		
Proveedores Nacionales	\$ 1.224.000,00	\$ 1.362.555,59
Proveedores del Exterior	\$ 1.817,93	
Cuentas por pagar	\$ 83.600,00	
Obligaciones Patronal Obligaciones Fiscales	\$ 36.480,00	
15% Participacion Trabajadores	\$ 6.892,83	
25% Impuesto a la Renta	<u>\$ 9.764,84</u>	
PASIVO NO CORRIENTES		
A LARGO PLAZO		
Banco Pacifico	-	
Unifinsa	\$ 42.300,00	
Banco Promerica	<u>-</u>	
TOTAL PASIVO		<u>\$ 1.271.218,49</u>
PATRIMONIO		
Capital	\$ 1.241.923,98	
Utilidad del ejercicio	<u>\$ 29.294,51</u>	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u><u>\$ 2.676.074,08</u></u>

Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

MABETEX
Estado Situación Financiera
Al 31 diciembre 2011

ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBLE			
Caja	\$	3.500,00	\$ 2.736.491,02
Bancos	\$	47.000,00	
EXIGIBLE			
Clientes	\$	2.654.050,52	
Provision ctas Incobrable	\$	26.540,51	
Credito Tributario		-	
Anticipo Impuesto a la Renta	\$	5.400,00	
REALIZABLE			
Inventario	\$	325.000,00	\$ 329.500,00
mercaderias en Transito	\$	4.500,00	
ACTIVO NO CORRIENTES			
FIJOS			
Edificios	\$	375.000,00	\$ 424.347,23
(-) Dep. Edificios	\$	56.250,00	\$ 318.750,00
Muebles y Enseres	\$	45.000,00	
(-) Dep. Muebles y enseres	\$	18.000,00	\$ 27.000,00
Equipo de Oficina	\$	32.000,00	
(-) Dep. Eq. Oficina	\$	19.200,00	\$ 12.800,00
Equipo de Computo	\$	6.000,00	
(-) Dep. Eq. computo	\$	3.999,60	\$ 2.000,40
Software Informatico	\$	2.390,00	
(-) Dep. Software Informatico	\$	1.593,17	\$ 796,83
Vehiculos	\$	105.000,00	
(-) Dep. Vehiculo	\$	42.000,00	\$ 63.000,00
OTROS ACTIVO DIFERIDO			
Seguro de Gravamen		-	
TOTAL ACTIVO			<u>\$ 3.490.338,25</u>
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTES			
A CORTO PLAZO			
Proveedores Nacionales	\$	2.012.357,42	\$ 2.151.666,14
Proveedores del Exterior	\$	7.649,70	
Cuentas por pagar	\$	46.482,72	
Obligaciones Patronal Obligaciones Fiscales	\$	68.453,76	
15% Participacion Trabajadores	\$	6.919,67	
25% Impuesto a la Renta	\$	9.802,87	
PASIVO NO CORRIENTES			
A LARGO PLAZO			
Banco Pacifico		-	\$ 38.045,00
Unifinsa	\$	38.045,00	
Banco Promerica		-	
TOTAL PASIVO			
PATRIMONIO			
Capital	\$	1.271.218,49	\$ 1.300.627,10
Utilidad del ejercicio	\$	29.408,62	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			<u>\$ 3.490.338,25</u>

Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

MABETEX
Estado Situación Financiera
Al 31 diciembre 2012

ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBLE			\$ 3.288.393,42
Caja		\$ 3.500,00	
Bancos		\$ 55.134,66	
EXIGIBLE			
Clientes		\$ 3.188.969,07	
Provision ctas Incobrable		\$ 31.889,69	
Credito Tributario		-	
Anticipo Impuesto a la Renta		\$ 8.900,00	
REALIZABLE			\$ 262.500,00
Inventario	\$ 258.000,00		
mercaderias en Trnsito	\$ 4.500,00		
ACTIVO NO CORRIENTES			
FIJOS			\$ 374.100,84
Edificios	\$ 375.000,00		
(-) Dep. Edificios	\$ 75.000,00	\$ 300.000,00	
Muebles y Enseres	\$ 45.000,00		
(-) Dep. Muebles y enseres	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	
Equipo de Oficina	\$ 32.000,00		
(-) Dep.Eq.Oficina	\$ 22.400,00	\$ 9.600,00	
Equipo de Computo	\$ 6.000,00		
(-) Dep. Eq.computo	\$ 5.999,40	\$ 0,60	
Software Informatico	\$ 2.390,00		
(-) Dep. Software Informatico	\$ 2.389,76	\$ 0,24	
Vehiculos	\$ 105.000,00		
(-) Dep.Vehiculo	\$ 63.000,00	\$ 42.000,00	
OTROS ACTIVO DIFERIDO			
Seguro de Gravamen	-		
TOTAL ACTIVO			<u>\$ 3.924.994,26</u>
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTES			
A CORTO PLAZO			\$ 2.555.977,36
Proveedores Nacionales	\$ 2.445.522,78		
Proveedores del Exterior	\$ 7.649,70		
Cuentas por pagar	\$ 62.050,00		
Obligaciones Patronal Obligaciones Fiscales	\$ 23.500,00		
15% Participacion Trabajadores	\$ 7.139,95		
25% Impuesto a la Renta	\$ 10.114,93		
PASIVO NO CORRIENTES			\$ 38.045,00
A LARGO PLAZO			
Banco Pacifico	-		
Unifinsa	\$ 38.045,00		
Banco Promerica	-		
TOTAL PASIVO			
PATRIMONIO			\$ 1.330.971,90
Capital	\$ 1.300.627,10		
Utilidad del ejercicio	\$ 30.344,80		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			<u>\$ 3.924.994,26</u>

Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

Índices y Análisis financieros

Indicadores Financieros/Gestión

Razón Corriente	
Razón Corriente= $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Mide la capacidad de pago a corto plazo de la Empresa para saldar las obligaciones que vencen.
Prueba Acida	
Prueba Acida= $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Activo Realizable}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Esta prueba es dentro del activo circulante no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.
Capital de trabajo	
Capital de Trabajo = $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	Una empresa que tenga un capital de trabajo adecuado está en capacidad de pagar sus compromisos a su vencimiento y al mismo tiempo satisfacer contingencias e incertidumbres.
Rotación de inventario	
Rotación de inventario= $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario Final}}$	Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones de la empresa todos sus derechos.
Plazo promedio de inventario	
Plazo promedio de inventario= $\frac{360}{\text{Rotación Inventario}}$	Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.
Rotación de cartera	
Rotación de cartera= $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Demuestra la capacidad de recuperar cartera por parte de los vendedores.
Rotación de cartera en días	
Rotación de cartera en días = $\frac{360}{\text{Rotación de cartera}}$	Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.
Endeudamiento	
Endeudamiento= $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.
Razón Pasivo – Capital	
Razón Pasivo – Capital= $\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$	Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.
Margen Bruto de Utilidad	
Margen Bruto de Utilidad= $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$	Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.
Margen Neto de Utilidad	
Margen Neto de Utilidad= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$	Detemina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.
Rotación o Rentabilidad del Activo Total	
Rotación del Activo Total= $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$	Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.
Rentabilidad sobre el Patrimonio	
Rentabilidad sobre el Patrimonio= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable.

Cientes visitados	
Cientes Visitados= $\frac{\text{Clientes Visitados A}}{\text{Total clientes por rutas A}}$	Con este indicador se podrá identificar a cuantos clientes fueron visitados con respecto a la totalidad de clientes.
Ventas promedio por cliente al mes	
Ventas promedio por cliente al mes= $\frac{\text{Ventas por rutas al mes}}{\text{Total clientes en la ruta}}$	El indicador permite monitorear el crecimiento de las ventas globales de la empresa
Cientes nuevos al mes	
Cientes nuevos al mes= $\frac{\text{Clientes nuevos al mes}}{\text{Total clientes actuales}}$	En este indicador, manifiesta la apertura de nuevos clientes en diferentes zonas.
Atención al cliente	
Atención al cliente= $\frac{\text{Clientes Atendidos}}{\text{Total clientes}}$	Este indicador permite evaluar la cantidad porcentual de clientes visitados.
Eficiencia de los despachos	
Eficiencia de los despachos= $\frac{\text{Despachos realizados}}{\text{Total pedidos}}$	Analiza la rapidez con la que se despacha la mercadería a los clientes
Nivel Formación Académica del personal	
Nivel Formación Académica del personal= $\frac{\text{Empleados con estudio superior}}{\text{Total Empleados}}$	El indicador manifiesta el nivel académico del total de empleados.
Nivel de compromiso	
Nivel de compromiso= $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total Empleados}}$	Este indicador mide el conocimiento de la Visión, Misión, y objetivos de la empresa
Nivel de Inconformidad	
Nivel de Inconformidad= $\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total Empleados}}$	El presente indicador, representa el nivel de renuncias que refleja la inconformidad del empleado.
Relación entre los proveedores	
Relación entre los proveedores= $\frac{\text{Número actual de proveedores}}{\text{Total de proveedores}}$	Mide la continuidad de trabajar con los proveedores existentes, debido a los beneficios que representa.
Eficiencia Administrativa	
Eficiencia Administrativa= $\frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Ventas Totales}}$	Evalúa la gestión de contabilidad para determinar el correcto uso de los recursos económicos.
Años de servicio	
Años de servicio= $\frac{\text{Trabajadores más de un año}}{\text{Total trabajadores}}$	Este indicador se refiere a la permanencia de los empleados en la empresa, la estabilidad laboral que la empresa brinda a sus empleados

Tabla N. 21
Cuadro Resumen de Indicadores

INDICADORES FINANCIEROS		
Indicador	VALORACION	META
Razón Corriente	En valores	más de 1
Prueba Ácida	En valores	más de 1
Capital de trabajo	En valores	
Rotación de inventario	En porcentajes	100%
Plazo promedio de inventario	En veces	12 veces
Rotación de cartera	En veces	12 veces
Rotación de cartera en días	Días	30 días
Endeudamiento	En porcentajes	menos del 30%
Razón Pasivo – Capital		
Margen Bruto de Utilidad	En porcentajes	50%
Margen Neto de Utilidad	En porcentajes	12%
Rotación o Rentabilidad del Activo	En porcentajes	90%
Total		
Rentabilidad sobre el Patrimonio	En porcentajes	100%

Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

Tabla N. 22
Cuadro Resumen de Indicadores

Indicadores Financieros	Efectos			
	2010	2011	2012	
Razón Corriente	1,61%	1,42%	1,39%	La falta de liquidez, es provocada por la falta de recuperación de la cartera
Prueba Ácida	1,19%	1,27%	1,29%	EL inventario no se transforma en efectivo, disminuye la liquidez
Capital de trabajo	838.924.88	914.324.88	994.406.06	Las aportaciones de los socios, produce que exista capital para realizar las actividades
Rotación de inventario	3,24 veces	8,21 veces	12,07 veces	El inventario es afectado por la falta de recuperación de cartera.
Plazo promedio de inventario	111,11 días	43,85 días	29,82 días	El inventario tiene rotación, por la gestión de ventas, pero se perjudica por cobranzas
Rotación de cartera	0,0147	11.655	11.111	La empresa tarda mucho en recuperar la cartera vencida, provocando la falta de liquidez
Rotación de cartera en días	4,08 días	308,88 días	324 días	Las cobranzas tienen un periodo de cobro más de un año.
Endeudamiento	0,52%	0,63%	0,66%	Por los activos de la empresa, los dueños tienen mayor participación que sus acreedores
Razón Pasivo – Capital	0,03406	0,02999	0,02925	La empresa tiene más deudas a largo plazo, debido a eso la empresa pertenece a los socios
Margen Bruto de Utilidad	0,1703	0,1369	0,1208	La utilidad de la empresa se encuentra disminuyendo, esto se produce a los costos de adquisición
Margen Neto de Utilidad	1,30%	0,95%	0,86%	A pesar del aumento en las ventas, la utilidad disminuye debido a los costos y gastos
Rotación o Rentabilidad del Activo Total	0,84%	0,87%	0,90%	En la empresa se utiliza la mayoría de sus activos, por lo que contribuye a la generación de utilidad
Rentabilidad sobre el Patrimonio	2,30%	2,26%	2,28%	El patrimonio crece más del 100% por año, por la utilidad que se obtiene en ventas

Fuente: MABETEX
Elaborado por: Daniela Loja

Razón Corriente

Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo, por lo que su análisis periódico permite prevenir situaciones de liquidez de la empresa.

Ver tabla N. 22

Interpretación:

El resultado del indicador corriente del año 2010 es de 1.61, el cual significa que MABETEX por cada dólar que debe a sus acreedores, cuenta con un 0.61 centavos para cancelar a sus acreedores a corto plazo, en el año 2011 es de 1.42, el cual significa que MABETEX por cada dólar que debe a sus acreedores, cuenta con un 0.42 centavos para cancelar a sus acreedores a corto plazo, en el año 2012, es de 1.39, el cual significa que MABETEX por cada dólar que debe a sus acreedores, cuenta con un 0.39 centavos para cancelar a sus acreedores a corto plazo.

Puesto que a pesar de tener deudas que sean ir incrementado, de igual manera las ventas se van aumenta, provocando así tener un dinero solo en números y no en su físico.

Y como podemos observar la empresa al liquidar la empresa podría cubrir sus obligaciones a pesar de tener una cartera vencida alta.

Para el año 2010 la empresa tenía mayor liquidez para cancelar sus deudas debido al financiamiento otorgado por una entidad bancaria, para los años

2011 y 2012, su disponibilidad se iba disminuyendo debido a la falta de recuperación de cartera, y los pagos que se debe cancelar.

Prueba Ácida

Este indicador mide la liquidez de la empresa sin contar con el activo corriente más representativo de la totalidad del activo corriente, es decir mide la capacidad de pago por medio sin contar con el activo que representa su mayor valor.

Tabla N. 22

Interpretación:

El resultado de la prueba ácida en el año 2010 es de 1.19, el cual significa que MABETEX cuenta con un 0.19 centavos para cancelar a sus acreedores a corto plazo, en el año 2011 es de 1.27, significa que MABETEX cuenta con un 0.27 centavos para cancelar a sus acreedores a corto plazo, en el año 2012 es de 1.29, el cual significa que MABETEX cuenta con un 0.29 centavos para cancelar a sus acreedores a corto plazo por consecuente la empresa tiene el valor más alto en sus inventarios, lo cual se debería transformarlo en disponible, desde el año 2010 dos factores importantes reduciendo la liquidez de la empresa, la falta de recuperación de cartera, y, la falta de rotación de mercadería estancada, por tal motivo para el año 2011 se arrastra mercadería y deudas pendientes de 2010. Y el mismo problema se da para el año 2012.

Anexo N° 5

Capital de trabajo

Una empresa que tenga un capital de trabajo adecuado está en capacidad de pagar sus compromisos a su vencimiento y al mismo tiempo satisfacer contingencias e incertidumbres. Un capital de trabajo insuficiente es la causa principal de morosidad en pagos, y dificultades financieras.

Tabla N. 22

Interpretación:

El resultado del capital de trabajo en el año 2010 es de 838,924.88, el cual significa que MABETEX, dispone de capital de trabajo para continuar con sus actividades después de cancelar a todos sus acreedores, en el año 2011 MABETEX dispone de 914,324.88, de capital de trabajo, en el año 2012 es de 994,406.06 de capital de trabajo, el cual significa que existe capital de trabajo para continuar con las actividades normales de la empresa. Para el año 2010 a 2011, tiene un aumento de capital debido a que nuestro activo exigible tiene un crecimiento, lo mismo sucede para el año 2012, que el exigible de la empresa va creciendo continuamente, de manera que afecta a la liquidez de la empresa.

Anexo N° 5

Rotación de inventario

Este indicador está relacionado directamente con el departamento de ventas, en el cual se analiza la capacidad de ventas versus las compras realizadas por en el periodo.

Para el desarrollo de este indicador se utilizara el Estado de resultados de la empresa MABETEX, de los años 2010-2011-2012.

Esto se debe a que cada año en vez de vender más lo que se compra, se está guardando el stock, lo que provoca que no se está vendiendo adecuadamente, ni se está realizando pedidos con un control adecuado

MABETEX

Estado De Resultados

Del 01 de enero al 31 diciembre 2010

VENTAS NETAS		\$ 2.249.132,75
Ventas con Tarifa 12%		
COSTOS DE VENTAS		\$ 1.866.000,00
Inventario inicial	\$ 420.000,00	
Compras	\$ 2.040.000,00	
Desc.Compras	\$ 18.000,00	
COMPRAS NETAS		
Inventario final	\$ 576.000,00	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 383.132,75
GASTOS OPERACIONALES		
GASTO DE VENTAS		\$ 126.717,58
Suel do	\$ 30.720,00	
Beneficios Sociales	\$ 7.680,00	
Combustibles	\$ 3.183,60	
Flete y acarreos	\$ 600,00	
Mantenimiento Vehiculos	\$ 4.560,00	
Otros gastos de venta	\$ 3.000,00	
Transporte	\$ 9.500,00	
Comisiones en Ventas	\$ 67.473,98	
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 205.963,00
Suel do	\$ 43.200,00	
Beneficios Sociales	\$ 28.800,00	
Honorarios Profesionales	\$ 36.000,00	
Gasto Servicios Basicos	\$ 8.880,00	
Gast. Dep. Activo	\$ 50.240,00	
Otros gastos administrativos	\$ 33.600,00	
Atencion al Cliente	\$ 1.500,00	
Permisos Municipales	\$ 893,00	
Agasajos Navideños	\$ 900,00	
Suministros	\$ 1.350,00	
Seguridad y Vigilancia	\$ 600,00	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION		
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$ 332.680,58
UTILIDAD OPERACIONAL		
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES		
Rendimiento Financiero	-	
OTROS GASTOS FINANCIEROS		\$ 4.500,00
Gasto Bancario	\$ 270,00	
Interes Bancario	\$ 4.230,00	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 45.952,17
PARTICIPACION TRABAJADORES		\$ 6.892,83
25% IMP. RENTA		\$ 9.764,84
UTILIDAD EL EJERCICIO 2010		<u>\$ 29.294,51</u>

Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

MABETEX

Estado De Resultados

Del 01 de enero al 31 diciembre 2011

VENTAS NETAS		\$ 3.093.298,97
Ventas con Tarifa 12%		
COSTOS DE VENTAS		\$ 2.669.527,01
Inventario inicial	\$ 576.000,00	
Compras	\$ 2.424.527,01	
Desc.Compras	\$ 6.000,00	
COMPRAS NETAS		
Inventario final	\$ 325.000,00	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 423.771,96
GASTOS OPERACIONALES		
GASTO DE VENTAS		\$ 155.044,74
Sue l do	\$ 32.179,20	
Beneficios Sociales	\$ 8.044,80	
Combustibles	\$ 3.384,25	
Flete y acarreos	\$ 720,00	
Mantenimiento Vehiculos	\$ 4.778,28	
Otros gastos de venta	\$ 3.584,88	
Transporte	\$ 9.554,36	
Comisiones en Ventas	\$ 92.798,97	
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 218.046,06
Sue l do	\$ 45.613,44	
Beneficios Sociales	\$ 30.408,96	
Honorarios Profesionales	\$ 36.512,64	
Gasto Servicios Basicos	\$ 11.208,00	
Gast. Dep. Activo	\$ 50.240,00	
Otros gastos administrativos	\$ 35.401,92	
Atencion al Cliente	\$ 1.750,14	
Permisos Municipales	\$ 905,35	
Agasajos Navideños	\$ 1.010,15	
Suministros	\$ 1.563,32	
Seguridad y Vigilancia	\$ 650,00	
Gastos Judiciales	\$ 2.782,14	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION		
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$ 373.090,80
UTILIDAD OPERACIONAL		
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES		
Rendimiento Financiero	-	
OTROS GASTOS FINANCIEROS		\$ 4.550,00
Gasto Bancario	\$ 295,00	
Interes Bancario	\$ 4.255,00	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 46.131,16
PARTICIPACION TRABAJADORES		\$ 6.919,67
25%IMP. RENTA		\$ 9.802,87
UTILIDAD EL EJERCICIO 2011		<u>\$ 29.408,62</u>

Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

MABETEX
Estado De Resultados
Del 01 de enero al 31 diciembre 2012

VENTAS NETAS		\$ 3.543.298,97
Ventas con Tarifa 12%		
COSTOS DE VENTAS		\$ 3.115.203,47
Inventario inicial	\$ 325.000,00	
Compras	\$ 3.056.903,47	
Desc.Compras	<u>\$ 8.700,00</u>	
COMPRAS NETAS		
Inventario final	<u>\$ 258.000,00</u>	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 428.095,50
 GASTOS OPERACIONALES		
GASTO DE VENTAS		\$ 173.571,58
Sue l do	\$ 33.600,00	
Beneficios Sociales	\$ 8.400,00	
Combustibles	\$ 4.924,25	
Flete y acarreos	\$ 980,00	
Mantenimiento Vehiculos	\$ 5.040,00	
Otros gastos de venta	\$ 3.774,00	
Transporte	\$ 10.554,36	
Comisiones en Ventas	<u>\$ 106.298,97</u>	
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 202.219,24
Sue l do	\$ 52.800,00	
Beneficios Sociales	\$ 35.200,00	
Honorarios Profesionales	\$ 5.000,00	
Gasto Servicios Basicos	\$ 13.500,00	
Gast. Dep. Activo	\$ 50.240,00	
Otros gastos administrativos	\$ 35.401,92	
Atencion al Cliente	\$ 3.500,00	
Permisos Municipales	\$ 1.050,00	
Agasajos Navideños	\$ 1.784,00	
Suministros	\$ 1.563,32	
Seguridad y Vigilancia	\$ 650,00	
Gastos Judiciales	<u>\$ 1.530,00</u>	
 TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION		
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$ 375.790,82
UTILIDAD OPERACIONAL		
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES		
Rendimiento Financiero	-	
OTROS GASTOS FINANCIEROS		\$ 4.705,00
Gasto Bancario	\$ 450,00	
Interes Bancario	<u>\$ 4.255,00</u>	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 47.599,68
PARTICIPACION TRABAJADORES		\$ 7.139,95
25% IMP. RENTA		<u>\$ 10.114,93</u>
UTILIDAD EL EJERCICIO 2012		<u>\$ 30.344,80</u>

Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

Ver tabla N. 22

Interpretación:

En la empresa MABETEX en el año 2010, el indicador de rotación de inventario tiene un porcentaje de 3.89%, en el año 2011 tiene un valor de 9.39%, en cambio en el año 2012 es de 13.50%, en lo realizado podemos apreciar que existe un crecimiento de rotación de inventario por año, pero uno de los motivos, es que se han disminuido las compras progresivamente cada año, las ventas van creciendo pero no se recupera los valores para generar y adquirir más mercadería. Del año 2010 a 2011 la mercadería que consta como inventario inicial, tiene una salida pequeña, es decir la mercadería adquirida en el 2010, se vende muy poco en el año 2011 y 2012. Eso se ve reflejado en la disminución que tiene cada año.

Plazo promedio de inventario

Este indicador representa el promedio de días que un artículo permanece en la empresa, además demuestra la gestión que realiza ventas en realizar el descargo de la mercadería.

Ver tabla N. 22

Interpretación:

En la empresa MABETEX, el indicador de plazo promedio de inventario expresa que en el año 2010 la estadía de un artículo en la empresa era de 93 días aproximadamente para que este sea vendida, en el año 2011 permanece 38 días aproximadamente, en cambio, en el año 2012 su plazo promedio es de 27 días aproximadamente, aquí podemos observar que la gestión de ventas a crecido progresivamente cada año, pero no se a realizado la gestión de rotación total de inventario, del año 2010 a 2011, lo

que de adquiere se vende, es la razón que disminuye el tiempo que permanece la mercadería en bodega, este efecto , para el 2012 , sucede prácticamente lo mismo, reduciendo aún más, la permanencia de mercadería en la empresa.

Rotación de Cartera

En este indicador muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, demuestra la capacidad de recuperar cartera por parte de los vendedores, o el recaudador si se encuentra parcial o totalmente vencida.

Ver tabla N. 22

Interpretación:

En la empresa MABETEX, la rotación de cartera en el año 2010 es del 0.01 veces, es decir que la cartera gira aproximadamente 1 veces de la totalidad de ventas, es decir no tiene un flujo correcto de recuperación de cartera, en el año 2011 da como resultado 1.16 veces, y en el año 2012 1.11 veces, en la ejecución de este indicador podemos identificar que no se realiza una correcta gestión de recuperación de cartera, se tarda mucho en recuperar los valores producto de las ventas. En el año 2010 la falta de recuperación de cartera, obligo a tomar medidas para recuperar, tuvo en efecto mínimo en el 2011 y 2012, que de la misma manera no obtiene la rotación adecuada.

Rotación de Cartera en días

La rotación de cartera es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

Ver tabla N. 22

Interpretación:

En la empresa MABETEX, la rotación de cartera en días para el año 2010 es del 4.08 días, en el 2011 de 308.88, y 2012 de 324 días, en la ejecución de este indicador podemos identificar que no se realiza una correcta gestión de recuperación de cartera, se tiene cartera vencida de años anteriores. Del año 2010 a 2011, se identificó que se arrastra cartera que tiene un vencimiento mayor a los 365 días, para el año 2012 se intentó corregir este problema, obteniendo como resultado mínimo de avance.

Endeudamiento

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada.

En cambio, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

Ver tabla N. 22

Interpretación:

En la empresa MABETEX en el año 2010, el indicador de endeudamiento tiene un 52% que pertenece a los propietarios, para el año 2011 tiene un crecimiento al 63%, debido a que se realizó un financiamiento bancario, para el 2012 tiene el 66%, que por el financiamiento realizado se canceló a varios de nuestros acreedores.

Razón Pasivo – Capital

Este indicador tiene como objetivo indicar la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, y los que aportan los dueños de la empresa.

Ver tabla N. 22

Interpretación:

En la empresa MABETEX en el año 2010, el indicador de razón pasivo - capital tiene como resultado de 0.03406, en el año 2011 de 0.02999, y en el año 2012 de 0.02925, por consecuente la relación entre los acreedores y los dueños de la empresa, es mínima, es decir la empresa pertenece en un 98% a los dueños, el restante son las deudas a largo plazo que tiene que cancelar la empresa., en el año 2010, se realizó un crédito bancario, debido a esto para el año 2011 y 2012, la empresa cancelo sus deudas, permitiendo que la empresa pertenezca casi en su totalidad a los a portantes.

Margen Bruto de Utilidad

Este indicador refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de los Gastos Operativos. Al comparar con datos financieros de la actividad de la empresa, puede reflejar compras o gastos laborales en exceso.

Ver tabla N. 22

Interpretación:

En la empresa MABETEX en el año 2010, el indicador propuesto de margen bruto de utilidad, obtenemos un resultado de 17.03%, en el año 2011 de 13.69%, y en el año 2012 de 12.08%, la empresa genera utilidad sin contar con otros ingresos, es decir que de las ventas netas, por cada dólar vendido es 12.08 centavos pertenece a la utilidad bruta, en los años analizados podemos observar que se está disminuyendo un porcentaje mínimo de utilidad bruta, se debe analizar los costos de adquisición de mercadería, debido a esta situación en los años 2011 y 2012, reduce su utilidad.

Margen Neto de Utilidad

Este indicador mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social.

Ver tabla N. 22

Interpretación:

En la empresa MABETEX en el año 2010, el indicador propuesto de margen neto de utilidad, obtenemos un resultado de 1.30%, en el año 2011 de 0.95%, y en el año 2012 de 0.86%, en la empresa el margen neto de utilidad se ha disminuido de manera mínima, es decir que sus ventas a pesar de ser mayores generan menor valor de rentabilidad, como lo apreciamos en el gráfico, de esta manera la empresa tiene un retorno sobre las ventas en el último año de 0.86 centavos de utilidad por cada dólar vendido. Esto se origina a que existen varios gastos que disminuyen la utilidad para el año 2011, y lo mismo ocurre para el año 2012.

Rotación o Rentabilidad del Activo Total

Este indicador demuestra la capacidad del activo para producir utilidad, independientemente de la forma que fue adquirido, ya sea financiado o por medio del patrimonio.

Ver tabla N. 22

Interpretación:

Este indicador representa el 0.84 en el año 2010 de la empresa MABETEX, en el año 2011 es del 0.87, en cambio en el año 2012 es de 0.90, es decir que los activos están generando 0.84, 0.87, y 0.90centavos por cada dólar que genera la utilidad respectivamente, es decir la participación de los activos de la empresa contribuyen a generar utilidad. En el año 2010 y 2011, la utilización de activos va disminuyendo debido a las ventas a crédito, este problema también ocurre en el año 2012, que se incrementa sus cuentas por cobrar.

Rentabilidad sobre el Patrimonio

Este indicador muestra la rentabilidad de la inversión de los dueños.

Ver tabla N. 23

Interpretación:

Este indicador representa el 2.30% en el año 2010 de la empresa MABETEX, en el año 2011 es del 2.26%, en cambio para el año 2012 es de 2.28%, como podemos observar en el grafico la mayor rentabilidad del patrimonio fue en el año 2010, sin embargo en el año 2011 sufrió un decaimiento, posteriormente en al 2012 se está obteniendo una tendencia al crecimiento, es decir, a referencia del año 2012 por cada dólar registrado en el patrimonio ha generado 2.28 centavos de dólar.

Debido a la falta de disponibilidad en la empresa, dado que, la empresa tiene su activo exigible alto, produciendo una rentabilidad irreal.

Análisis crecimiento

Crecimiento

A continuación se presenta el análisis de crecimiento en ventas, a partir del año 2010 al 2012, los montos presentados corresponden a las ventas reales que se ha tenido en los periodos anteriormente mencionados.

Indicadores de gestión

Clientes visitados

Con este indicador se podrá identificar a cuantos clientes fueron visitados del total de los clientes, segregando las rutas por cada vendedor, los totales generales se obtendrá diferenciando a cada uno de los clientes por el vendedor que es, o fue atendido.

Ver tabla N. 24

Interpretación:

En el siguiente indicador demuestra que los vendedores de MABETEX Distribuidora, visitan un 30% del total de los clientes, el cual no cubre ni la mitad de las rutas establecidas, es decir el personal de ventas requiere un análisis de las rutas estableciendo objetivos en cuanto a visitas a los clientes, con el fin de alcanzar los montos propuestos.

Tabla N. 23

CUADRO RESUMEN DE INDICADORES NO FINANCIEROS

INDICADORES DE GESTIÓN		
Indicador		
Clientes visitados	En porcentajes	100%
Ventas promedio por cliente al mes	En porcentajes	50%
Clientes nuevos al mes	En porcentajes	40%
Atención al cliente	En porcentajes	100%
Eficiencia de los despachos	En porcentajes	100%
Nivel Formación Académica del personal	En porcentajes	90%
Nivel de compromiso	En porcentajes	100%
Nivel de Inconformidad	En porcentajes	Menos del 1%
Relación entre los proveedores	En porcentajes	1%
Eficiencia Administrativa	En valores	100%
Años de servicio	En porcentajes	más de 10 %

Fuente: MABETEX
Elaborado por: Daniela Loja

Tabla N. 24

CUADRO RESUMEN DE INDICADORES NO FINANCIEROS

2012	
Indicadores de gestión	
Clientes visitados	0,30%
Ventas promedio por cliente al mes	0,25%
Clientes nuevos al mes	0,04%
Atención al cliente	0,45%
Eficiencia de los despachos	0,84%
Nivel Formación Académica del personal	0,20%
Nivel de compromiso	0,31%
Nivel de Inconformidad	0,45%
Relación entre los proveedores	0,90%
Eficiencia Administrativa	0,05%
Años de servicio	0,54%

Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

Ventas promedio por cliente al mes

Este indicador permitirá monitorear el crecimiento de las ventas globales de la empresa, además será una herramienta útil de evaluación para el vendedor, además ayudar a establecer alternativas de ventas.

Ver tabla N. 24

Interpretación:

En este indicador demuestra que la empresa MABETEX Distribuidora del total de clientes de la ruta A, venden el 25% es decir que no estamos creciendo en ventas por lo cual es necesario evaluar el desempeño de cada vendedor.

Clientes nuevos al mes

En este indicador permite determinar el crecimiento de clientes en el mercado.

Ver tabla N. 24

Interpretación:

En la empresa MABETEX Distribuidora el siguiente indicador expresa que se aumenta de clientes en 4%, es decir que no se reportan apertura de clientes considerables, por lo tanto se debería incentivar al personal de ventas por la apertura de nuevos clientes, además un estudio de mercado para analizar la factibilidad, el crecimiento de nuevas rutas en ventas.

Atención al cliente

Con este indicador se evaluará los clientes que fueron programados visitar frente a los clientes realmente atendidos, esto mostrará la eficiencia de la fuerza de ventas, la gestión que realizan el jefe de ventas y sus vendedores.

Ver tabla N. 24

Interpretación:

En la empresa MABETEX Distribuidora el siguiente indicador expresa que del total de clientes se atiende a un 45%, es decir que no se atiende ni a la mitad de la totalidad de clientes, por varias razones ya sea.

Eficiencia de los despachos

En este indicador se analizará la rapidez con la que se despacha la mercadería a los clientes, se hará referencia al último trimestre de ventas de la empresa.

Ver tabla N. 24

Interpretación:

En la empresa MABETEX Distribuidora, despacha la mercadería a los clientes un 84% del total de pedidos, es decir que un 16% no se les despacha, la cuarta parte de los clientes no se les despacha mercadería lo cual origina desconfianza por parte del cliente hacia la empresa, se debe establecer políticas y procedimientos en bodega.

Nivel Formación Académica del personal

Este indicador se refiere al porcentaje de trabajadores que tienen un nivel de educación de carácter superior, ya que tener un grupo de talento humano

con formación académica les resulta más fácil enfrentar los problemas que presentan en el mercado.

Ver tabla N. 24

Interpretación

En la empresa MABETEX, el 20% del total del personal tienen estudio superior, el cual nos indica que el 80% no lo tiene, es decir más de la mitad del personal no tiene estudios universitarios, por consecuencia las ventas se realizan de una manera empírica es decir los vendedores no conocen técnicas de ventas; se debe realizar un convenio con instituciones educativas a distancia para que puedan adquirir los empleados y a su vez capacitarles constantemente esto ayudara a incrementar el mercado.

Ver tabla N. 24

Interpretación:

En la empresa MABETEX el 31% del total de los empleados conocen la Misión, Visión de la empresa, en cambio el 69% no la conocen por tal razón no existe su compromiso a la empresa, por consecuente se debe realizar capacitaciones de hacia dónde y cómo se quiere cumplir los objetivos de la empresa.

Nivel de Inconformidad

Este Indicador se refiere a los trabajadores que prefieren desempeñar actividades en otras empresas que en la empresa MABETEX.

Ver tabla N. 24

Interpretación:

En la empresa MABETEX, la inconformidad de los empleados es bastante alta el 45% de los empleados que han laborado en la empresa han renunciado, solo el 55% han permanecido en la empresa, por lo tanto la empresa debe generar estabilidad laboral mejorando el ambiente de trabajo.

Relación entre los proveedores

Este indicador hace referencia a la relación que existe con todos los proveedores de la empresa, para medir la continuidad de trabajar con los proveedores existentes.

Ver tabla N. 24

Interpretación:

En la empresa MABETEX Distribuidora, se trabaja con un 90% del total de los proveedores, el 10% restante son proveedores que ya no se les ha vuelto a comprar, es decir no existe continuidad de compra a los proveedores en los cuales se buscaría mayores descuentos por montos de compras, o mayores plazos de pagos, se debe realizar un cronograma de compras para poder trabajar con todos los proveedores.

Eficiencia Administrativa

Este indicador mide la eficiencia en el control de gastos, para determinar el correcto uso de los recursos económicos.

Ver tabla N. 24

Interpretación:

En la empresa MABETEX Distribuidora, se gasta un 5% del total de las ventas quiere decir que si existe eficiencia administrativa.

Años de servicio

Este indicador se refiere a la permanencia de los empleados en la empresa, la estabilidad laboral que la empresa brinda a sus empleados, y su grado de fidelidad, este indicador toma como base el personal de cartera y ventas

Ver tabla N. 24

Interpretación:

En la empresa MABETEX Distribuidora, los empleados que tienen más de un año es el 54%, es decir que la empresa no tiene estabilidad laboral, y los empleados abandonan la empresa en menos de un año, se debería elaborar un programa de incentivos por cumplimientos de objetivos.

6.7.2. Índices y Análisis financieros

6.7.3. Análisis Vertical

Para la realización del análisis vertical se tomara en cuenta los estados financiero y de resultados, de los periodos contables 2010 al 2012, su interpretación se realizara después de cada análisis, esto contribuirá a la toma de decisiones de la empresa.

TABLA N° 25

ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL 2010-2012

CUENTAS	2010		2011		2012	
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
DISPONIBLE						
Caja	1.000,00	0,04%	3.500,00	0,10%	3.500,00	0,09%
Bancos	82.000,00	3,06%	47.000,00	1,35%	55.134,66	1,40%
EXIGIBLE						0,00%
Clientes	1.521.762,84	56,87%	2.654.050,52	76,04%	3.188.969,07	81,25%
Provision ctas Incobrable	15.217,63	0,57%	26.540,51	0,76%	31.889,69	0,81%
Credito Tributario					-	
Anticipo Impuesto a la Renta	3.000,00	0,11%	5.400,00	0,15%	8.900,00	0,23%
REALIZABLE						
Inventario	576.000,00	21,52%	325.000,00	9,31%	258.000,00	6,57%
mercaderias en Transito	2.500,00	0,09%	4.500,00	0,13%	4.500,00	0,11%
ACTIVO NO CORRIENTES						
FIJOS						
Edificios	375.000,00	14,01%	375.000,00	10,74%	375.000,00	9,55%
(-) Dep. Edificios	(37.500,00)	-1,40%	(56.250,00)	-1,61%	(75.000,00)	-1,91%
Muebles y Enseres	45.000,00	1,68%	45.000,00	1,29%	45.000,00	1,15%
(-) Dep. Muebles y enseres	(13.500,00)	-0,50%	(18.000,00)	-0,52%	(22.500,00)	-0,57%
Equipo de Oficina	32.000,00	1,20%	32.000,00	0,92%	32.000,00	0,82%
(-) Dep. Eq. Oficina	(16.000,00)	-0,60%	(19.200,00)	-0,55%	(22.400,00)	-0,57%
Equipo de Computo	6.000,00	0,22%	6.000,00	0,17%	6.000,00	0,15%
(-) Dep. Eq. computo	(1.999,80)	-0,07%	(3.999,60)	-0,11%	(5.999,40)	-0,15%
Software Informatico	2.390,00	0,09%	2.390,00	0,07%	2.390,00	0,06%
(-) Dep. Software Informatico	(796,59)	-0,03%	(1.593,17)	-0,05%	(2.389,76)	-0,06%
Vehiculos	105.000,00	3,92%	105.000,00	3,01%	105.000,00	2,68%
(-) Dep. Vehiculo	(21.000,00)	-0,78%	(42.000,00)	-1,20%	(63.000,00)	-1,61%
OTROS ACTIVO DIFERIDO						
Seguro de Gravamen						
TOTAL ACTIVO	2.676.074,08	100,00%	3.490.338,25	100,00%	3.924.994,26	100,00%
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTES						
A CORTO PLAZO						
Proveedores Nacionales	1.224.000,00	46%	2.012.357,42	57,66%	2.445.522,78	62,31%
Proveedores del Exterior	1.817,93	0%	7.649,70	0,22%	7.649,70	0,19%
Cuentas por pagar	83.600,00	3%	46.482,72	1,33%	62.050,00	1,58%
Obligaciones Patronal Obligaciones	36.480,00	1%	68.453,76	1,96%	23.500,00	0,60%
15% Participacion Trabajadores	6.892,83	0%	6.919,67	0,20%	7.139,95	0,18%
25% Impuesto a la Renta	9.764,84	0%	9.802,87	0,28%	10.114,93	0,26%
A LARGO PLAZO						
Banco Pacifico						
Unifinsa	42.300,00	2%	38.045,00	1,09%	38.045,00	0,97%
Banco Promerica		0%		0,00%		0,00%
TOTAL PASIVO	1.404.855,59	52%	2.189.711,14	62,74%	2.594.022,36	66,09%
Capital	1.241.923,98	46%	1.271.218,49	36,42%	1.300.627,10	33,14%
Utilidad del ejercicio	29.294,51	1%	29.408,62	0,84%	30.344,80	0,77%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.676.074,08	100%	3.490.338,25	100,00%	3.924.994,26	100,00%

Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

ANALISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

En base a los resultados obtenidos de la actividad económica de MABETEX Distribuidora Textil que se ven reflejados en los estados financieros nace la necesidad de analizarlos.

ACTIVO:

Partiendo del porcentaje de participación en Activos y Costos del 2010 al 2012 el grupo de las cuentas de ACTIVO DISPONIBLE tiene el 1% de participación dentro del total de activos, se puede explicar esta cantidad por la concentración del activo total en el exigible debido a la actividad económica que realiza la empresa puesto que los clientes hacen la mayoría de adquisiciones a crédito, al igual que el grupo de cuentas del ACTIVO REALIZABLE con un 7% de representatividad el mismo que se refiere a la mercadería que posee la empresa.

Otro rubro importante es el grupo del ACTIVO EXIGIBLE su participación total es del 81% esta participación es considerable debido a que la empresa como comercializadora necesita establecer facilidades de pago a los clientes sin olvidar de establecer plazos de pago puesto que esto hace que la empresa pierda liquidez.

En la cuenta VEHICULO se puede observar el 3% es otro valor representativo en el balance y la razón de esto es por la naturaleza del negocio puesto que al ser comercializadora necesita de estos bienes para la ejecución de su actividad.

PASIVO Y PATRIMONIO:

En la cuenta Proveedores Nacionales actualmente existe una concentración del 62% que es muy alarmante puesto que no vamos a poder cubrir los pagos a corto plazo, esto debido a las políticas de crédito de los PROVEEDORES, la cual se debe mencionar que es una cuenta representativa en el grupo de pasivo y patrimonio de esta manera representa gran parte de los recursos financieros de la empresa.

La cuenta PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR representa el 26,28%, no figura mayor relevancia puesto que este valor se compone únicamente de las prestaciones de la comercializadora, posteriormente se distingue la cuenta RESULTADO DEL PERIODO con un porcentaje que representa el 1% lo cual indica que este valor posee aumento en los ingresos de la comercializadora puesto que debió haber tenido un buen control al momento de entregar créditos.

**TABLA N° 26
ANALISIS HORIZONTAL 2010-2011**

CUENTAS	2010	2011	Valor Absoluto	Valor Relativo
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
DISPONIBLE				
Caja	1,000.00	3,500.00	2,500.00	250%
Bancos	82,000.00	47,000.00	(35,000.00)	-43%
EXIGIBLE				
Cientes	1,521,762.84	2,654,050.52	1,132,287.68	74%
Provision ctas Incobrable	15,217.63	26,540.51	11,322.88	74%
Credito Tributario				
Anticipo Impuesto a la Renta	3,000.00	5,400.00	2,400.00	80%
REALIZABLE				
Inventario	576,000.00	325,000.00	(251,000.00)	-44%
mercaderías en Tránsito	2,500.00	4,500.00	2,000.00	80%
ACTIVO NO CORRIENTES				
FIJOS				
Edificios	375,000.00	375,000.00	-	0%
(-) Dep. Edificios	(37,500.00)	(56,250.00)	(18,750.00)	50%
Muebles y Enseres	45,000.00	45,000.00	-	0%
(-) Dep. Muebles y enseres	(13,500.00)	(18,000.00)	(4,500.00)	33%
Equipo de Oficina	32,000.00	32,000.00	-	0%
(-) Dep. Eq. Oficina	(16,000.00)	(19,200.00)	(3,200.00)	20%
Equipo de Computo	6,000.00	6,000.00	-	0%
(-) Dep. Eq. computo	(1,999.80)	(3,999.60)	(1,999.80)	100%
Software Informatico	2,390.00	2,390.00	-	0%
(-) Dep. Software Informatico	(796.59)	(1,593.17)	(796.59)	100%
Vehiculos	105,000.00	105,000.00	-	0%
(-) Dep. Vehiculo	(21,000.00)	(42,000.00)	(21,000.00)	100%
OTROS ACTIVO DIFERIDO				
Seguro de Gravamen				
TOTAL ACTIVO	2,676,074.08	3,490,338.25	814,264.17	30%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTES				
A CORTO PLAZO				
Proveedores Nacionales	1,224,000.00	2,012,357.42	788,357.42	64%
Proveedores del Exterior	1,817.93	7,649.70	5,831.77	321%
Cuentas por pagar	83,600.00	46,482.72	(37,117.28)	-44%
Obligaciones Patronal Obligaciones	36,480.00	68,453.76	31,973.76	88%
15% Participacion Trabajadores	6,892.83	6,919.67	26.85	0%
25% Impuesto a la Renta	9,764.84	9,802.87	38.04	0%
A LARGO PLAZO				
Banco Pacifico				
Unifinsa	42,300.00	38,045.00	(4,255.00)	-10%
Banco Promerica				
TOTAL PASIVO	1,404,855.59	2,189,711.14	784,855.55	56%
PATRIMONIO				
Capital	1,241,923.98	1,271,218.49	29,294.51	2%
Utilidad del ejercicio	29,294.51	29,408.62	114.11	0%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,676,074.08	3,490,338.25	814,264.17	30%

Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

TABLA N° 27
ANALISIS HORIZONTAL 2011-2012

CUENTAS	2011	2012	Valor Absoluto	Valor Relativo
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
DISPONIBLE				
Caja	3,500.00	3,500.00	-	0%
Bancos	47,000.00	55,134.66	8,134.66	17%
EXIGIBLE				
Cientes	2,654,050.52	3,188,969.07	534,918.56	20%
Provision ctas Incobrable	26,540.51	31,889.69	5,349.19	20%
Credito Tributario		-		
Anticipo Impuesto a la Renta	5,400.00	8,900.00	3,500.00	65%
REALIZABLE				
Inventario	325,000.00	258,000.00	(67,000.00)	-21%
mercaderias en Transito	4,500.00	4,500.00	-	0%
ACTIVO NO CORRIENTES				
FIJOS				
Edificios	375,000.00	375,000.00	-	0%
(-) Dep. Edificios	(56,250.00)	(75,000.00)	(18,750.00)	33%
Muebles y Enseres	45,000.00	45,000.00	-	0%
(-) Dep. Muebles y enseres	(18,000.00)	(22,500.00)	(4,500.00)	25%
Equipo de Oficina	32,000.00	32,000.00	-	0%
(-) Dep. Eq. Oficina	(19,200.00)	(22,400.00)	(3,200.00)	17%
Equipo de Computo	6,000.00	6,000.00	-	0%
(-) Dep. Eq. computo	(3,999.60)	(5,999.40)	(1,999.80)	50%
Software Informatico	2,390.00	2,390.00	-	0%
(-) Dep. Software Informatico	(1,593.17)	(2,389.76)	(796.59)	50%
Vehiculos	105,000.00	105,000.00	-	0%
(-) Dep. Vehiculo	(42,000.00)	(63,000.00)	(21,000.00)	50%
OTROS ACTIVO DIFERIDO				
Seguro de Gravamen				
TOTAL ACTIVO	3,490,338.25	3,924,994.26	434,656.01	12%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTES				
A CORTO PLAZO				
Proveedores Nacionales	2,012,357.42	2,445,522.78	433,165.36	22%
Proveedores del Exterior	7,649.70	7,649.70	-	0%
Cuentas por pagar	46,482.72	62,050.00	15,567.28	33%
Obligaciones Patronal Obligaciones	68,453.76	23,500.00	(44,953.76)	-66%
15% Participacion Trabajadores	6,919.67	7,139.95	220.28	3%
25% Impuesto a la Renta	9,802.87	10,114.93	312.06	3%
A LARGO PLAZO				
Banco Pacifico				
Unifinsa	38,045.00	38,045.00	-	0%
Banco Promerica				
TOTAL PASIVO	2,189,711.14	2,594,022.36	404,311.22	18%
PATRIMONIO				
Capital	1,271,218.49	1,300,627.10	29,408.61	2%
Utilidad del ejercicio	29,408.62	30,344.80	936.18	3%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3,490,338.25	3,924,994.26	434,656.01	12%

Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL

Los valores obtenidos en el análisis horizontal, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa, para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos, puesto que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas que se hayan tomado.

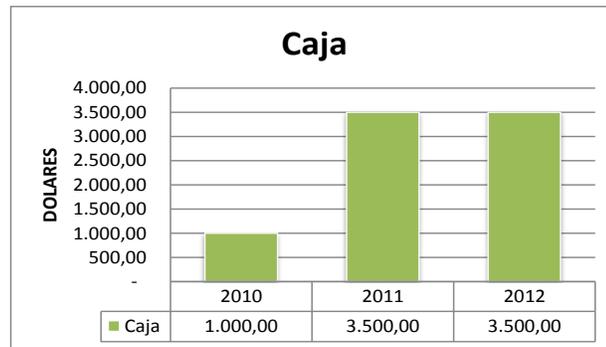
En estos resultados observamos algunos detalles que podrían ser de preocupación para los administradores de esta empresa, por un lado vemos que el efectivo a crecido en porcentajes pero no es un valor significativo mientras que bancos tiene un decremento del 43% mientras que es preocupante el rubro de ventas por cobrar, puesto que es un valor muy elevado esto significa que se está vendiendo más a crédito, pero también podría ser que haya problemas de cobro,

Por otro lado los inventarios han disminuido debido a que la empresa se está quedando sin liquidez y las cuentas por pagar están aumentando demasiado.

En cuanto a los pasivos y patrimonio se observa un incremento demasiado elevado en las cuentas por pagar lo cual podría ocasionar problemas de liquidez además se observa un crecimiento del 2% en el patrimonio y el cual es inferior al endeudamiento y si esta tendencia se mantiene puede afectar fuertemente la situación financiera de la empresa que ya tiene un endeudamiento alto.

Análisis e Interpretación Vertical y Horizontal de Balance General

Grafico N° 19

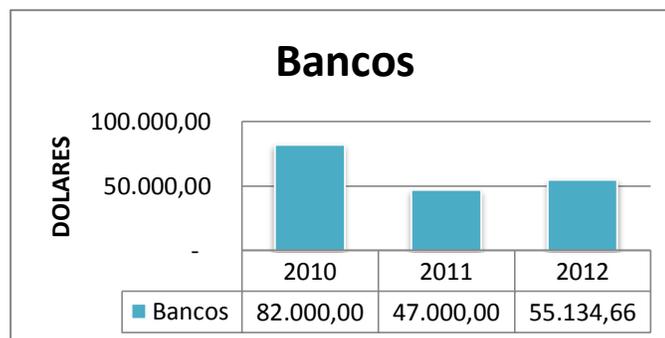


Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

Como podemos observar en la figura, la cuenta caja tiene una representación sobre el activo en el año 2010 del 0.04%, del año 2011 0.10% y del 2012 0.09%, para el análisis horizontal en los periodos 2010-2011 tuvo un crecimiento de 250%, y los periodos 2011-2012, los valores existen en caja en el año 2011 y 2012, tiene valores altos debido a que el último día del año se trabajó normalmente y estos no pudieron ser depositados.

Grafico N° 20



Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En la cuenta bancos para el año 2010 3.06% el año 2011 1.35% y por último el año 2012 de 1.40% en representación sobre el activo, en el análisis horizontal en los periodos 2010-2011 una disminución de 43%, en el 2011-2012 de 17.31% la disminución en bancos, se produce debido a las compras realizadas a nuestros proveedores, la empresa no cuenta con una negociación de crédito con los proveedores, estos valores son pagados en 30y 60 día, no tiene al no realizar una gestión en los cobros, reduce los valores a ser depositados.

Representación grafica

Grafico N° 21



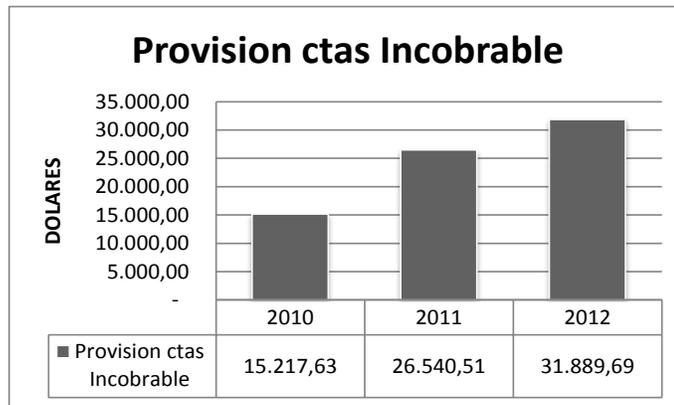
Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En la cuenta clientes su representación sobre el activo para los años 2010 es de 56.87%, 2011 76.04%, 2012 81.25%, en todos los años existe un crecimiento de la cuenta, el análisis horizontal tuvo un crecimiento en el 2010-2011 de 74%, en el 2011-2012 es de 20.15%. La cuenta clientes se incrementa cada vez más por la ausencia de efectividad en los cobros

debido a las ventas a crédito, cada año no se disminuye la cartera de clientes, por el contrario cada año va aumentando sus cuentas por cobrar.

Grafico N° 22



Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En la cuenta provisión cuentas incobrables su representación sobre el activo en los años 2010 0.57%, 2011 0.76%, 2012 0.81%, en el análisis horizontal tuvo un crecimiento, para el 2010-2011 es 74% y 2011-2012 es de 20.15% esta cuenta se incrementa conjuntamente con la cuenta clientes, debido a que entre más valor tenga la cuenta clientes, mas aumenta la provisión.

Grafico N° 23

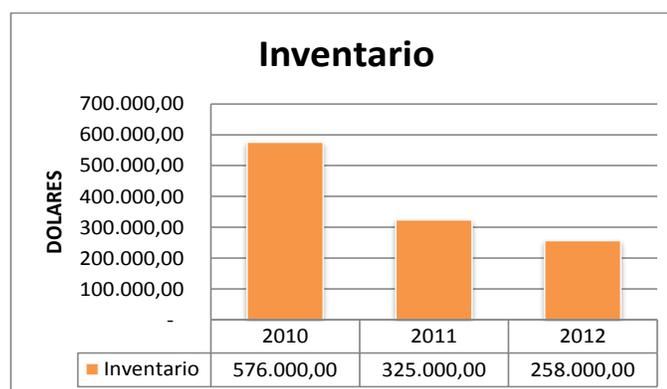


Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

Para la cuenta anticipo a la renta su representación sobre el activo es, en el año 2010 es de 0.11% el año 2011 0.15% y el año 2012 de 0.23%, en el análisis horizontal tuvo en crecimiento, en los periodos 2010-2011 es de 80% y en el 2011-2012 es de 64.81% mientras más vaya creciendo la empresa mas pagaremos de impuesto a la renta, el anticipo se origina de nuestros activos, patrimonio, ingresos, gastos y costos, estos valores se pagan al Sri, por lo que su cancelación es de acuerdo a las fechas establecidas.

Grafico N° 24



Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

Para la cuenta inventario sus porcentajes de representación para los años 2010, 2011, 2012, es de 21.52%, 9.31%, 6.57% respectivamente, en el análisis horizontal tuvo una disminución en los periodos 2010-2011 de -44%, y en 2011-2012 de -20.62% la disminución del inventario se da debido a la iliquidez de la empresa ya que la empresa está vendiendo más de los montos mínimos, esto ocurre a que no existe un manejo adecuado de los inventarios, la mercadería que se trae se vende, pero no se le da rotación a el inventario que permanece más de un año en la empresa.

Grafico N° 25

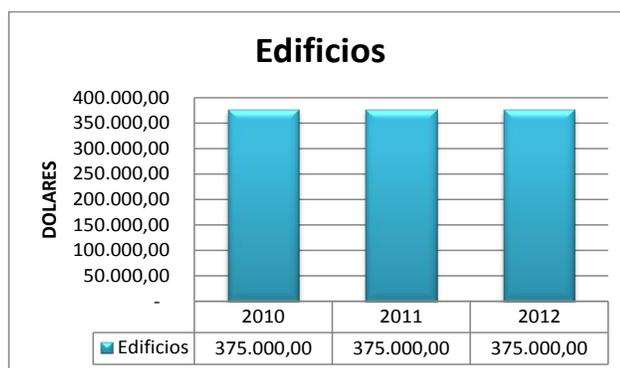


Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En la cuenta mercaderías en tránsito su representación del activo, en el año 2010 es de 0.09%, del 2011 0.13%, el año 2012 es de 0.11%, en el análisis horizontal para el periodo 2010-2011 tuvo un crecimiento de 80%, en el 2011-2012 no tuvo ninguna variación, esta cuenta tiene valores, debido a que parte de la mercadería se encuentra en aduanas, esto se origina por el cierre de año, y la desaduanización es más complicada en estas fechas.

Grafico N° 26

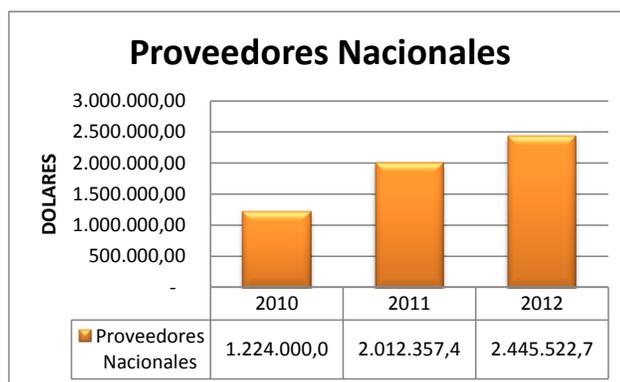


Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

Para las cuentas de activos fijos no sufre ningún cambio en los tres periodos contables, se realiza de la cuenta edificios para su demostración, debido a que la empresa no adquirió ningún tipo de activo fijo, y tiene el mismo efecto en el análisis horizontal. Además la empresa no invierte en la compra de bienes inmuebles.

Grafico N° 27



Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En la cuenta de pasivo, proveedores nacionales su representación sobre el pasivo, patrimonio en el año 2010 es de 45.74%, 2011 57.66% y 2012 62.31%, en el análisis horizontal tuvo un crecimiento para el periodo 2010-2011 de 64.41%, y para el 2011-2012 de 21.53%, en la empresa la mayoría

de sus ventas, lo realiza a clientes que consumen mercadería local, debido a ello se realiza las compras, en su gran mayoría, a nivel local.

Grafico N° 28

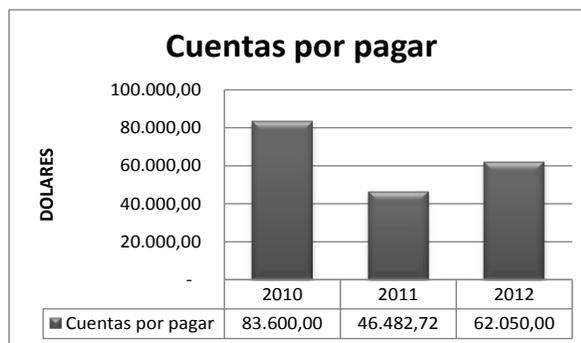


Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

Para la cuenta de pasivo, proveedores del exterior, su representación en el año 2010 es de 0.07% el 2011 0.22% y para el año 2012 es de 0.19%, para el análisis horizontal tuvo en crecimiento en los periodos 2010-2011 de 320.79%, y en el 2011-2012 no tuvo variación. Las importaciones de tela se han mantenido en el mismo nivel, debido a que solo tenemos un cliente al que se le vende mercadería importada, no se ha realizado la apertura de nuevos clientes, para importar en mayores volúmenes de mercadería.

Grafico N° 29



Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En la cuenta de patrimonio, cuentas por pagar su representación es para el año 2010 3.12%, 2011 1.33% y el año 2012 es de 1.58%, en el análisis horizontal tuvo una disminución para los periodos 2010-2011 de -44.40% y un crecimiento para el 2011-2012 de 33.49%. Las cuentas por pagar son valores se origina de las provisiones que se debe cancelar a los trabajadores, mientras se acumula el número de empleados, se aumenta el valor a pagar, ya sea por sueldos, decimos, vacaciones.

Grafico N° 30



Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En la cuenta obligaciones patronales y fiscales, su representación para el año 2010 es de 1.36% el 2011 es de 1.96% y por último en el año 2012 es de 0.60%, en el análisis horizontal para los periodos 2010-2011 es de 87.65% y una disminución en 2011-2012 es de -65.67%. Los valores existentes en esta cuenta, están relaciones con los pagos que se realiza al Sri, IESS, debido a que la cancelación es un mes después de la declaración.

Grafico N° 31

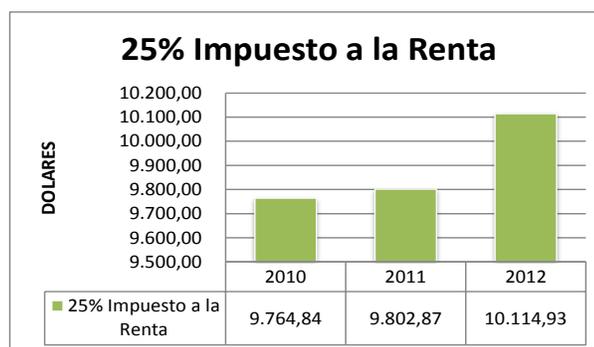


Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En la cuenta de participación trabajadores en el análisis vertical su representación sobre el activo para el año 2010 es 0.26%, 2011 0.20% y el año 2012 0.18%, para el análisis horizontal tuvo un crecimiento anual del 0.39% de los periodos 2010 – 2011, y para el periodo 2011 – 2012 es de 3.18%. En el año 2012 las utilidades para los trabajadores aumento, debido al crecimiento en ventas de la empresa.

Grafico N° 32



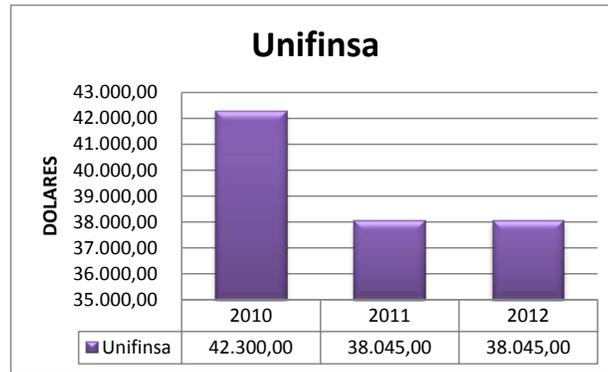
Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En el análisis vertical en la cuenta de impuesto a la renta su representación para los años 2010 es de 0.36%, 2011 0.28% y 2012 de 0.26%, para el análisis horizontal en los periodos 2010-2011 tuvo un crecimiento de 0.39%,

y en los periodos 2011-2012 de 3.18%. Los valores a pagar del impuesto a la renta, son mayores debido al crecimiento anual de la empresa.

Grafico N° 33

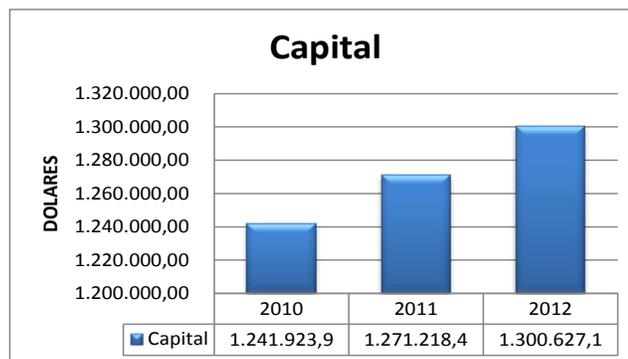


Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En el análisis vertical la cuenta UNIFINSA su representación para el año 2010 es de 1.58%, 2011 1.09% y para el año 2012 es 0.97%, en el análisis horizontal tiene una disminución en los periodos 2010-2011 de 10.06% y para el periodo 2011-2012 mantiene el valor de la deuda, debido a que la deuda se refinancio, por la falta de disponibilidad para cancelar.

Grafico N° 34



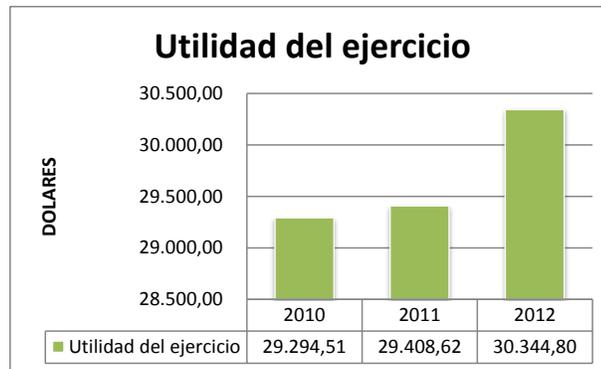
Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En el análisis vertical su representación para el año 2010 es de 46.41%, 2011 36.42% 2012 33.14%, en el análisis horizontal tuvo un crecimiento en el

periodo 2010-2011 de 2.36% y en el 2011-2012 de 2.31%. El capital de la empresa, tiene un aumento, debido a las utilidades generadas en los periodos contables.

Grafico N° 35



Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En el análisis vertical para la cuenta utilidad del ejercicio tiene una representación para el año 2010 de 1.09%, para el año 2011 es de 0.84% y para el año 2012 es de 0.77%, en cambio para el análisis horizontal en los periodos 2010-2011 es de 0.39%, y para los periodos 2011-2012 es de 3.18%. El crecimiento en ventas ocasiona un mayor índice de utilidad.

TABLA N° 28

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS 2010-2012

CUENTAS	2010		2011		2013	
VENTAS NETAS	2,249,132.75	100.00%	3,093,298.97	100.00%	3,543,298.97	100.00%
COSTOS DE VENTAS	1,866,000.00	82.97%	2,669,527.01	86.30%	3,115,203.47	87.92%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	383,132.75	17.03%	423,771.96	13.70%	428,095.50	12.08%
GASTOS OPERACIONALES						
GASTO DE VENTAS						
Suel do	30,720.00	1.37%	32,179.20	1.04%	33,600.00	0.95%
Beneficios Sociales	7,680.00	0.34%	8,044.80	0.26%	8,400.00	0.24%
Combustibles	3,183.60	0.14%	3,384.25	0.11%	4,924.25	0.14%
Flete y acarreos	600.00	0.03%	720.00	0.02%	980.00	0.03%
Mantenimiento Vehiculos	4,560.00	0.20%	4,778.28	0.15%	5,040.00	0.14%
Otros gastos de venta	3,000.00	0.13%	3,584.88	0.12%	3,774.00	0.11%
Transporte	9,500.00	0.42%	9,554.36	0.31%	10,554.36	0.30%
Comisiones en Ventas	67,473.98	3.00%	92,798.97	3.00%	106,298.97	3.00%
TOTAL GASTOS DE VENTA	126,717.58	5.63%	155,044.74	5.01%	173,571.58	4.90%
Suel do	43,200.00	1.92%	45,613.44	1.47%	52,800.00	1.49%
Beneficios Sociales	28,800.00	1.28%	30,408.96	0.98%	35,200.00	0.99%
Honorarios Profesionales	36,000.00	1.60%	36,512.64	1.18%	5,000.00	0.14%
Gasto Servicios Basicos	8,880.00	0.39%	11,208.00	0.36%	13,500.00	0.38%
Gast. Dep. Activo	50,240.00	2.23%	50,240.00	1.62%	50,240.00	1.42%
Otros gastos administrativos	33,600.00	1.49%	35,401.92	1.14%	35,401.92	1.00%
Atencion al Cliente	1,500.00	0.07%	1,750.14	0.06%	3,500.00	0.10%
Permisos Municipales	893.00	0.04%	905.35	0.03%	1,050.00	0.03%
Agasajos Navideños	900.00	0.04%	1,010.15	0.03%	1,784.00	0.05%
Suministros	1,350.00	0.06%	1,563.32	0.05%	1,563.32	0.04%
Seguridad y Vigilancia	600.00	0.03%	650.00	0.02%	650.00	0.02%
Gastos Judiciales			2,782.14	0.09%	1,530.00	0.04%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	205,963.00	9.16%	218,046.06	7.05%	202,219.24	5.71%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	332,680.58	14.79%	373,090.80	12.06%	375,790.82	10.61%
UTILIDAD OPERACIONAL	50,452.17	2.24%	50,681.16	1.64%	52,304.68	1.48%
Gasto Bancario	270.00	0.01%	295.00	0.01%	450.00	0.01%
Interes Bancario	4,230.00	0.19%	4,255.00	0.14%	4,255.00	0.12%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	45,952.17	2.04%	46,131.16	1.49%	47,599.68	1.34%
PARTICIPACION TRABAJADORES	6,892.83	0.31%	6,919.67	0.22%	7,139.95	0.20%
25%IMP. RENTA	9,764.84	0.43%	9,802.87	0.32%	10,114.93	0.29%
UTILIDAD EL EJERCICIO	29,294.51	1.30%	29,408.62	0.95%	30,344.80	0.86%

Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

En lo que respecta al análisis del Estado de Resultados en los años 2010 al 2012 de MABETEX Distribuidora Textil. Se puede observar que existe un valor de Costo de Ventas muy elevado ya que representa el 87% por lo cual se recomienda revisar los costos, ya que la utilidad bruta en ventas es mínima siendo así un 12.08% y gastos administrativos y de ventas 10% por lo cual la utilidad del ejercicio solo representa el 1% que es muy limitada para el monto de ventas que realiza la empresa.

TABLA N° 29
ANALISIS HORIZONTAL 2010-2011

CUENTAS	2010	2011	Valor Absoluto	Valor Relativo
VENTAS NETAS	2,249,132.75	3,093,298.97	844,166.22	38%
			-	
COSTOS DE VENTAS	1,866,000.00	2,669,527.01	803,527.01	43%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	383,132.75	423,771.96	40,639.21	11%
GASTOS OPERACIONALES				
GASTO DE VENTAS				
Suel do	30,720.00	32,179.20	1,459.20	5%
Beneficios Sociales	7,680.00	8,044.80	364.80	5%
Combustibles	3,183.60	3,384.25	200.65	6%
Flete y acarreos	600.00	720.00	120.00	20%
Mantenimiento Vehiculos	4,560.00	4,778.28	218.28	5%
Otros gastos de venta	3,000.00	3,584.88	584.88	19%
Transporte	9,500.00	9,554.36	54.36	1%
Comisiones en Ventas	67,473.98	92,798.97	25,324.99	38%
TOTAL GASTOS DE VENTA	126,717.58	155,044.74	28,327.16	22%
Suel do	43,200.00	45,613.44	2,413.44	6%
Beneficios Sociales	28,800.00	30,408.96	1,608.96	6%
Honorarios Profesionales	36,000.00	36,512.64	512.64	1%
Gasto Servicios Basicos	8,880.00	11,208.00	2,328.00	26%
Gast. Dep. Activo	50,240.00	50,240.00	-	0%
Otros gastos administrativos	33,600.00	35,401.92	1,801.92	5%
Atencion al Cliente	1,500.00	1,750.14	250.14	17%
Permisos Municipales	893.00	905.35	12.35	1%
Agasajos Navideños	900.00	1,010.15	110.15	12%
Suministros	1,350.00	1,563.32	213.32	16%
Seguridad y Vigilancia	600.00	650.00	50.00	8%
Gastos Judiciales		2,782.14	2,782.14	
			-	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	205,963.00	218,046.06	12,083.06	6%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	332,680.58	373,090.80	40,410.22	12%
UTILIDAD OPERACIONAL	50,452.17	50,681.16	228.99	0%
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES				
Rendimiento Financiero	-			
OTROS GASTOS FINANCIEROS				
Gasto Bancario	270.00	295.00	25.00	9%
Interes Bancario	4,230.00	4,255.00	25.00	1%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	45,952.17	46,131.16	178.99	0.39%
PARTICIPACION TRABAJADORES	6,892.83	6,919.67	26.85	0.39%
25% IMP. RENTA	9,764.84	9,802.87	38.04	0.39%
UTILIDAD EL EJERCICIO	29,294.51	29,408.62	114.11	0.39%

Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

TABLA N° 30
ANALISIS HORIZONTAL 2011-2012

CUENTAS	2011	2012	Valor Absoluto	Valor Relativo
VENTAS NETAS	3.093.298,97	3.543.298,97	450.000,00	15%
COSTOS DE VENTAS	2.669.527,01	3.115.203,47	445.676,46	17%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	423.771,96	428.095,50	4.323,54	1%
Sue l do	32.179,20	33.600,00	1.420,80	4%
Beneficios Sociales	8.044,80	8.400,00	355,20	4%
Combustibles	3.384,25	4.924,25	1.540,00	46%
Flete y acarreos	720,00	980,00	260,00	36%
Mantenimiento Vehiculos	4.778,28	5.040,00	261,72	5%
Otros gastos de venta	3.584,88	3.774,00	189,12	5%
Transporte	9.554,36	10.554,36	1.000,00	10%
Comisiones en Ventas	92.798,97	106.298,97	13.500,00	15%
TOTAL GASTOS DE VENTA	155.044,74	173.571,58	18.526,84	12%
Sue l do	45.613,44	52.800,00	7.186,56	16%
Beneficios Sociales	30.408,96	35.200,00	4.791,04	16%
Honorarios Profesionales	36.512,64	5.000,00	(31.512,64)	-86%
Gasto Servicios Basicos	11.208,00	13.500,00	2.292,00	20%
Gast. Dep. Activo	50.240,00	50.240,00	-	0%
Otros gastos administrativos	35.401,92	35.401,92	-	0%
Atencion al Cliente	1.750,14	3.500,00	1.749,86	100%
Permisos Municipales	905,35	1.050,00	144,65	16%
Agasajos Navideños	1.010,15	1.784,00	773,85	77%
Suministros	1.563,32	1.563,32	-	0%
Seguridad y Vigilancia	650,00	650,00	-	0%
Gastos Judiciales	2.782,14	1.530,00	(1.252,14)	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	218.046,06	202.219,24	(15.826,82)	-7%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	373.090,80	375.790,82	2.700,02	1%
UTILIDAD OPERACIONAL	50.681,16	52.304,68	1.623,52	3%
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES				
Rendimiento Financiero				
OTROS GASTOS FINANCIEROS			-	
Gasto Bancario	295,00	450,00	155,00	53%
Interes Bancario	4.255,00	4.255,00	-	0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	46.131,16	47.599,68	1.468,52	3,18%
PARTICIPACION TRABAJADORES	6.919,67	7.139,95	220,28	3,18%
25% IMP. RENTA	9.802,87	10.114,93	312,06	3,18%
UTILIDAD EL EJERCICIO	29.408,62	30.344,80	936,18	3,18%

Fuente: MABETEX

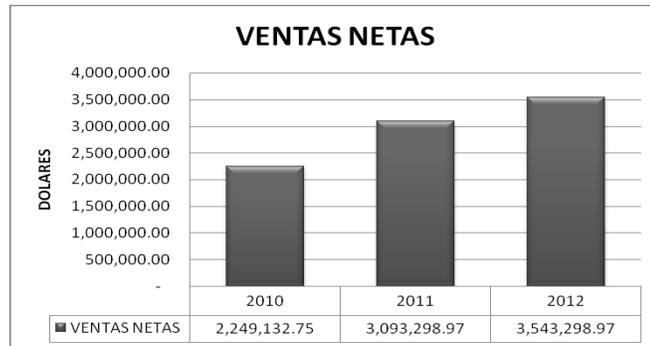
Elaborado por: Daniela Loja

ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

En lo que respecta al análisis del Estado de Resultados en los años 2010 al 2012 de MABETEX Distribuidora Textil se observa que en los años del 2012 al 2011 se incrementó el 38%, pero el año siguiente únicamente se incrementó el 15%. Al aumentarse las ventas también se aumentó los gastos. Como más significativos tenemos la comisión en ventas a los vendedores externos pero debería ser más bien la comisión en cobros puesto que la utilidad es nada más un número puesto ya que la cuenta clientes cada vez se sigue incrementando más.

Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados

Grafico N° 36



Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En el análisis vertical la cuenta ventas es el 100% en todos los años debido a que esta cuenta se toma como referencia para el análisis.

En el análisis horizontal la cuenta ventas ha tenido un incremento del 38% en el año 2010-2011 y un incremento del 15% en los años del 2011-2012. La

gestión de ventas, ha aumentado sus montos cada año, pero en su gran mayoría son crédito.

Grafico N° 37



Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En el análisis vertical la cuenta costo de ventas en el año 2010 representa un 82.97% del total de ventas, en el año 2011 un 86.30%, y en el año 2012 representa un 87.92% por lo que se debería dar un tratamiento en el costo ya que es un índice muy alto. En el análisis horizontal de los años 2010-2011 en costo de ventas tuvo un incremento del 17% y en los años 2011-2012 un incremento de un 43%. En los últimos periodos, los valores de adquisición de la mercadería tiene un crecimiento, debido a la falta de negociación para adquirir la mercadería, ya sea en descuentos por plazos de pago o de monto de compras.

Grafico N° 38



Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En el análisis vertical el total de gastos de ventas el año 2010 representa un 5.63% del total de ventas, en el año 2011 un 5.01%, y en el año 2012 representa un 4.90% se da básicamente por la comisión en ventas ya que en el año 2012 hubo nada más un incremento del 15% en ventas.

En el análisis horizontal de los años 2010-2011 el total de gastos de ventas tuvo un incremento del 22% y en los años 2011-2012 un incremento de un 12%. Los gastos de ventas se incrementan debido a las comisiones que reciben los vendedores, las comisiones son calculadas por el monto total de las ventas, y no por las que han realizado los cobros.

Grafico N° 39



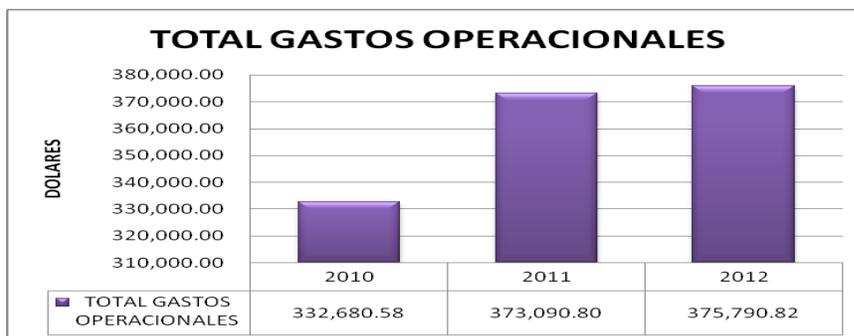
Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En el análisis vertical el total de gastos administrativos el año 2010 representa un 9.16% del total de ventas, en el año 2011 un 7.05%, y en el año 2012 representa un 5.71%.

En el análisis horizontal de los años 2010-2011 el total de gastos administrativos tuvo un incremento de 6% y en los años 2011-2012 una disminución de un 7% debido a que se finalizó con los problemas judiciales que acarreaba la empresa desde el año 2011.

Grafico N° 40



Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En el análisis vertical el total de gastos operacionales el año 2010 representa un 14.79% del total de ventas, en el año 2011 un 12.06%, y en el año 2012 representa un 10.61%.

En el análisis horizontal de los años 2010-2011 el total de gastos operacionales tuvo un incremento de 12% y en los años 2011-2012 un incremento de un 1%, debido a que la empresa no cuentan con un cronograma y nivel de gastos, en muchas ocasiones se realizan gastos innecesarios.

Grafico N° 41



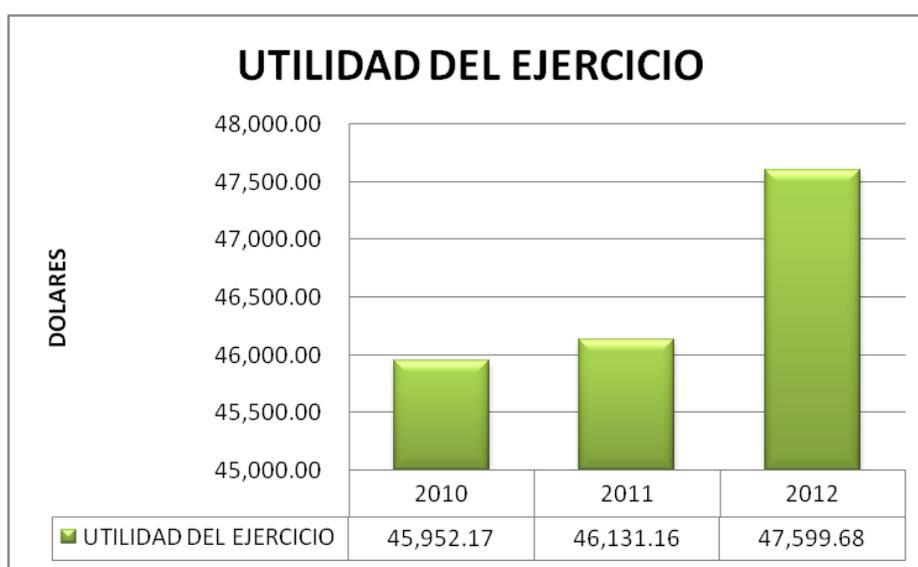
Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En el análisis vertical el total de utilidad operacional el año 2010 representa un 2.24% del total de ventas, en el año 2011 un 1.64%, y en el año 2012 representa un 1.48%.

En el análisis horizontal de los años 2010-2011 la utilidad operacional tuvo un incremento de 0.45% y en los años 2011-2012 un incremento del 3%, esto ocurre debido al incremento en ventas que dispone la empresa.

Grafico N° 42



Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En el análisis vertical el total de utilidad del ejercicio el año 2010 representa un 2.04% del total de ventas, en el año 2011 un 1.49%, y en el año 2012 representa un 1.34%.

En el análisis horizontal de los años 2010-2011 el total de utilidad del ejercicio tuvo un incremento de 0.39% y en los años 2011-2012 un incremento del 3.18%.

La utilidad del ejercicio antes de impuestos se puede observar que hubo un incremento muy limitado ya que con \$450.000 más en ventas que el año anterior solo hubo un incremento de \$1468.00 por lo cual es muy preocupante la falta de eficiencia en los resultados.

Grafico N° 43



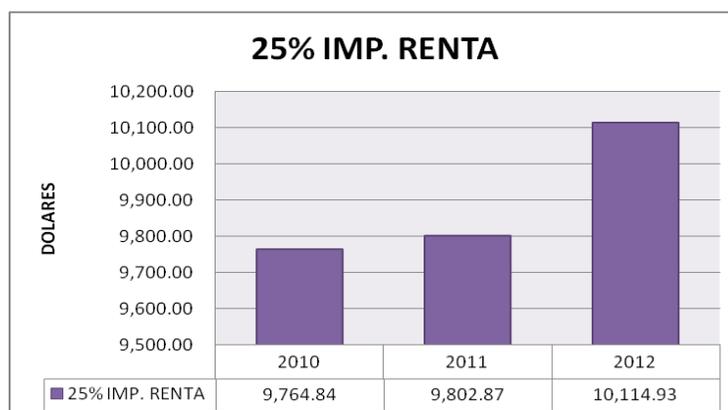
Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En el análisis vertical en la participación de trabajadores el año 2010 representa un 0.31% del total de ventas, en el año 2011 un 0.22%, y en el año 2012 representa un 0.20%.

En el análisis horizontal de los años 2010-2011 el total de participación de trabajadores tuvo un incremento de 0.39% y en los años 2011-2012 un incremento del 3.18%. La participación de los trabajadores se debe a la incremento de ingresos que se obtuvo en el año 2012.

Grafico N° 44



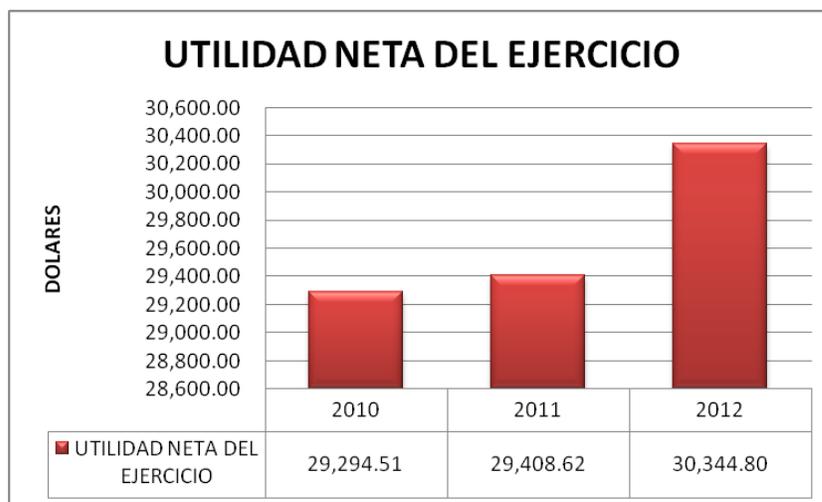
Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En el análisis vertical en el 25% impuesto a la renta el año 2010 representa un 0.43% del total de ventas, en el año 2011 un 0.32%, y en el año 2012 representa un 0.29%.

En el análisis horizontal de los años 2010-2011 el total de 25% impuesto a la renta tuvo un incremento de 0.39% y en los años 2011-2012 un incremento del 3.18%, debido a que entre más ingresos disponga la empresa, mayor es el impuesto a pagar al fisco.

Grafico N° 45



Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

En el análisis vertical en la utilidad neta del ejercicio el año 2010 representa un 1.30% del total de ventas, en el año 2011 un 0.95%, y en el año 2012 representa un 0.86%.

En el análisis horizontal de los años 2010-2011 el total de la utilidad neta del ejercicio tuvo un incremento de 0.39% y en los años 2011-2012 un incremento del 3.18%.

La utilidad neta del ejercicio es un porcentaje mínimo de las ventas por lo que se debería tratar de optimizar todos los recursos con que cuenta la empresa y adicionalmente se puede observar que mientras más vendimos la utilidad no tuvo mayor incremento debido a gastos innecesarios a lo largo del periodo.

6.7.3 MANUAL DE FUNCIONES

El presente manual de funciones de la empresa MABETEX, tiene como propósito determinar las funciones que cada empleado debe cumplir con claridad y pleno conocimiento de su competencia funcional y responsabilidad a nivel de cada puesto de trabajo de forma eficiente. Este documento es de observancia general, como instrumento de información y consulta, en todas las áreas que conforman la empresa.

El manual es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta Organización. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones; conocer las líneas de comunicación y de mando; y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus funciones; elementos indispensables que le permitirán a la empresa seguir creciendo.

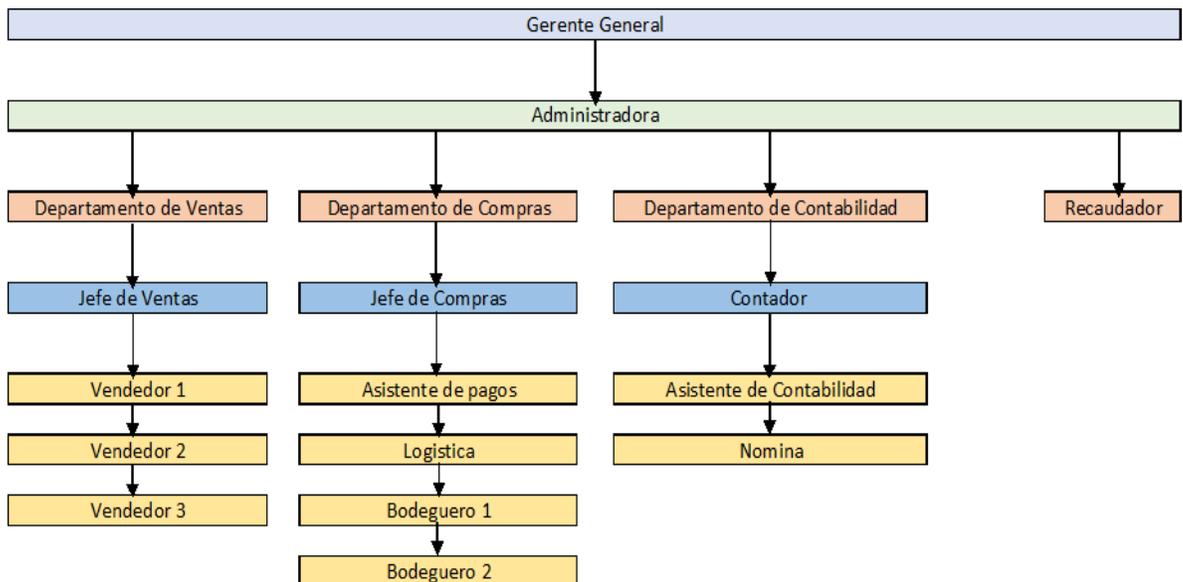
OBJETIVO

Proporcionar la información necesaria a las áreas que conforman la empresa MABETEX, con el fin de dar a conocer la forma de organización, los objetivos, funciones y niveles de responsabilidad de la unidad administrativa.

FUNCIONES

Son las diferentes actividades detalladas respecto a que se debe realizar a los diferentes cargos correspondientes a los resultados y procedimientos relacionados. Por lo tanto se debe listar las diferentes actividades comunes aun responsables en cada uno de los procesos y procedimientos ya establecidos, adicionalmente se deben agrupar por áreas afines.

GRAFICO N° 46
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES

CARGO: GERENTE

FUNCIONES:

- **Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.**
- **Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo en función de los objetivos anuales.**
- **Supervisar con las oficinas administrativas el manejo de los registros de administración y ventas para su análisis.**
- **Mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para el buen funcionamiento de la empresa.**

CARGO : JEFE DE VENTAS

FUNCIONES:

- **Elaborar un plan de ventas anual.**
- **Realizar un informe de ventas mensuales.**
- **Realizar las rutas de ventas mensuales por cada vendedor.**
- **Asistir a los vendedores en negociaciones con los clientes.**
- **Realizar notas de crédito si fuera el caso a los clientes.**
- **Establecer cupos de ventas por ciudad y vendedor.**

CARGO : RECAUDADOR

FUNCIONES:

- **Preparar planes y presupuestos de ventas.**
- **Establecer metas y objetivos, con respecto al mercado.**
- **Calcular la demanda y pronosticar las ventas.**
- **Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.**
- **Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.**
- **Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.**
- **Compensar, motiva y guía las fuerzas de venta.**

CARGO: CONTADOR

FUNCIONES:

- **Elaborar un flujo de caja anual de gastos e ingresos.**
- **Presentar un comparativo de gastos mensuales frente a lo presupuestado.**
- **Elaboración y presentación a Gerencia Financiera las declaraciones de impuestos.**
- **Realizar Rol de pagos.**
- **Realizar los procesos de comisiones a los vendedores.**
- **Cuadre de cuentas contables.**
- **Pago del IESS, MRL, etc.**
- **Depreciaciones.**
- **Viáticos.**
- **Cuadre de liquidaciones de carpeta de importaciones.**

CARGO: ASISTENTE DE CONTABILIDAD

FUNCIONES:

- **Recibir correspondencia tanto interna como externa para Gerencia y Gestiones Administrativas.**
- **Realizar documentación solicitada por contabilidad, para luego ser registrada.**
- **Recibir correspondencia interna enviada por subalternos y dependientes.**
- **Realizar llamadas telefónicas.**

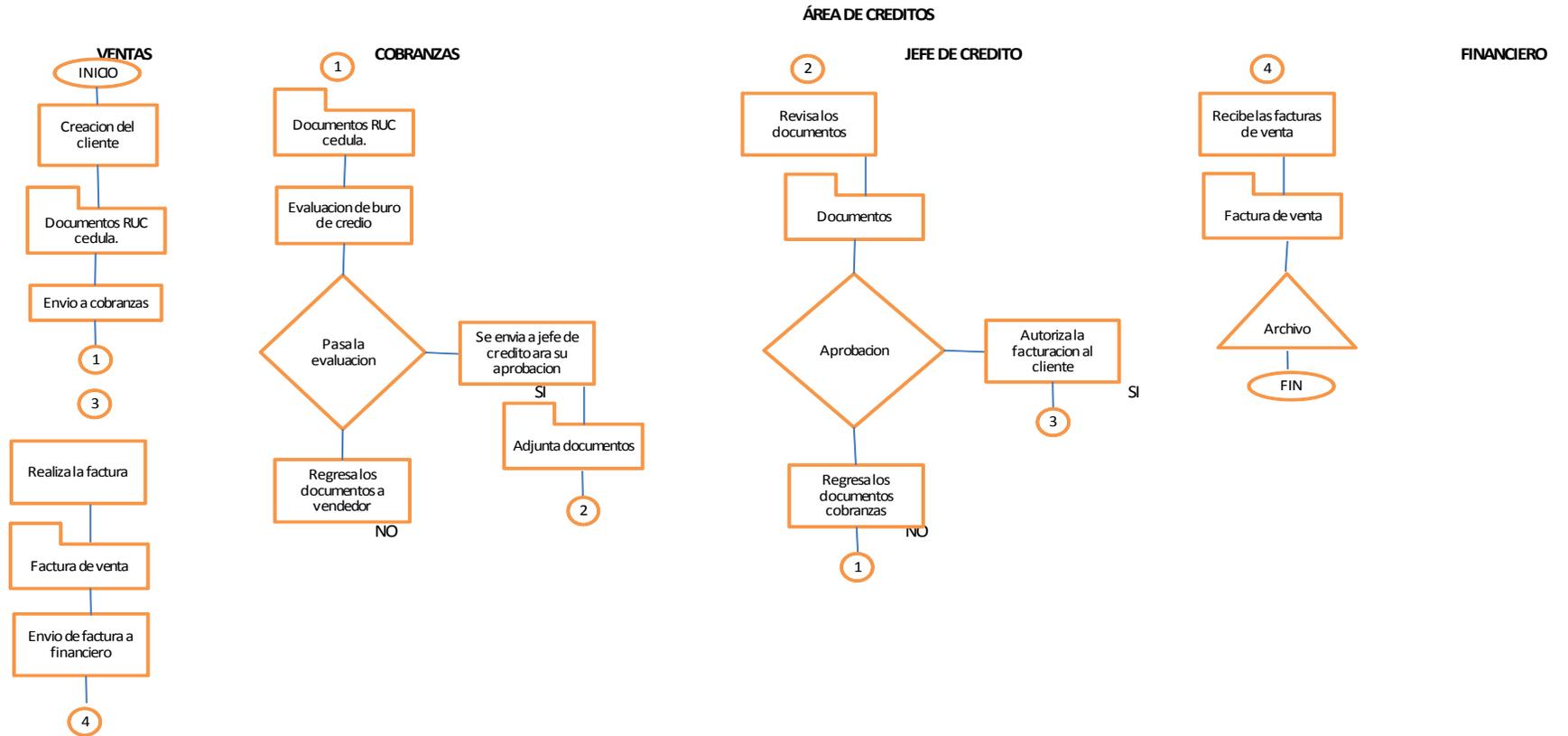
- **Cierre de fin mes.**
- **Conciliaciones de los bancos.**
- **Pago a proveedores nacionales y del exterior.**

<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar vía e-mail o teléfono.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Permisos Administrativos o Feriados Legales.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar y coordinar en conjunto tareas de oficina.
<ul style="list-style-type: none"> • Rendir semanalmente dinero “Caja Chica”, asignado a gerencia para gastos institucionales.

CARGO: BODEGA
FUNCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir mercadería del container con el listado proporcionado por importaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Perchar en el espacio de bodega y en el lugar que corresponde.
<ul style="list-style-type: none"> • Despachar la mercadería solo con la orden de pedido (pakinlist).
<ul style="list-style-type: none"> • Embalar y señalar a que ciudad y por cual transporte se va enviar al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la entrada y salida de mercadería.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar conjuntamente con Auditoria un inventario sorpresivo (muestras).
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los 2 inventarios que se realiza anualmente de toda la bodega.

Grafico N. 47

Flujo grama de Procesos



Fuente: MABETEX
Elaborado por: Daniela Loja

6.8 Administración

Para la consecución del sistema propuesto se necesitará la colaboración del personal de ventas, cobranzas y de las demás áreas que intervienen directamente con el área de cobranzas.

6.9 Previsión de la evaluación

La presente propuesta, se establece para obtener resultados que facilite la recuperación oportuna de cartera, a la vez que permita mantener, cambiar, o corregir, siempre en beneficio de la empresa.

Tabla Nº. 32
MATRIZ DE EVALUACION

1	¿Quién solicita evaluar?	Clientes Internos y Externos de MABETEX. La empresa MABETEX
2	¿Por qué evaluar?	Porque la inadecuada gestión de ventas a crédito y la recuperación de cartera hace que la empresa pierda liquidez y presencia en el mercado, debido a que existe mucha ineficiencia de control en el área de cobranzas y ventas lo que impide que se optimice los recursos con los que cuenta la empresa.
3	¿Para qué evaluar?	Para organizar controlar y direccionar de mejor manera el área de cobranzas.
4	¿Qué evaluar?	La Gestión de las Ventas a Crédito y su incidencia en la Situación Financiera de la empresa MABETEX.
5	¿Quién evalúa?	El gerente, los jefes de área de la empresa son las personas encargadas de evaluar permanentemente la evolución de los procesos y el funcionamiento que estén llevando las personas que se encuentran dentro del departamento de cobranzas y ventas.
7	¿Cómo evaluar?	Se analiza la información documentada conseguida mediante la implementación de índices financieros y no financieros, evidenciando los resultados, además al fiel cumplimiento del manual de procedimientos
8	¿Con qué evaluar?	El proceso de evaluación de la presente investigación se realizará con encuestas dirigidas al personal de la empresa y entrevistas realizadas a los tres principales clientes de la empresa y la herramienta de control propuesta.

Fuente: MABETEX

Elaborado por: Daniela Loja

BIBLIOGRAFIA

- ABACO (1995) Diccionario Contable
- ALAMACHE Teresa “Plan Estratégico para Ventas y Producción de Comercialización
- Ortega Mayorga, Pablo Andrés (2011). Implementación de un sistema de gestión financiera en la compañía Gasdynca del Ecuador S.A. que permita la maximización de sus utilidades. Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría. ESPE. Sede Sangolquí
- CONCEPTO DE GESTION El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado señala que la gestiones.answers.yahoo.com › ... › Educación › Educación superior
- Enrique Núñez Montenegro (2005: internet)
- GABRIELA FERNÁNDEZ A. Estrategias de Gestión de Deuda Pública
- HermSap (2005: 19-22)
- Herrera E Luis , MEDINA F Armando, NARANJO L Galo “Tutoría de la investigación científica”
- Ing. Nora Isabel Santiago. Diseño de un presupuesto maestro para la gestión gerencial a corto plazo en la empresa industrial de artículos de cuero “Diseños la Elegancia”
- Kotlery otros (2011: 9-15),
- LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO
- Luis Eduardo Pérez Mata (2008)

- Philip Kotler
- Ricardo Romero (2007),
- SABINO Carlos.” Des financiamiento ocasionado por cartera vencida “- Perfil de Proyecto (2001) Toma de Decisiones (1 de ENERO de 2012) [en línea].
- Stanton, Etzel y Walker la etapa final del proceso de venta es Guerra Verónica (2011:), en su tesis “Gestión de recuperación de cartera para el departamento de crédito y cobranzas de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. Sucursal Quevedo”
- www.dspace.espol.edu.ec
- www.dspace.espol.edu.ec/.../Capitulo%201-
- www.felaban.com/archivos_siri/anexo5_ecuador.pdf
- www.gestionyadministracion.com/
- www.monografias.com › Administración y Finanzas › Contabilidad
- www.slideshare.net/.../crédito-y-cobranzas-presentatio.. - Estados Unidos Herrera E Luis, MEDINA F Armando, NARANJO L Galo “Tutoría de la investigación científica” Jenny Gabriela González Sacoto: Auditoría Gestión a los procesos Departamentos de Crédito, Cobranzas y Recaudación de la Cooperativa de Ahorro Crédito CASAG.

ANEXOS

ANEXO 1
MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES -
MÁS

Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva	Propuestas de solución al problema planteado	Situación actual real negativa
INEFICIENTE RECUPERACION DE CARTERA	Para mantener una adecuada Situación Financiera de la empresa necesita un manual de políticas y procedimientos de ventas y cobranza. Para salvaguardar los activos de la empresa	Proponer el diseño de un modelo de gestión enfocado a mejorar la gestión de ventas y la situación financiera de la empresa MABETEX Distribuidora Textil.	La empresa MABETEX Distribuidora Textil se encuentra en un momento crítico debido a que existe una alta cartera vencida, entre los factores que contribuyen a esta situación es la inexistencia de políticas y procedimientos de ventas a crédito.

Fuente: Investigación de Campo 2012

Elaborado por: Daniela Loja

ANEXO 2

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted las políticas y procedimientos en ventas de la empresa?
 - SI
 - NO
2. ¿Considera usted que se debería establecer plazos a crédito, de acuerdo al monto de ventas?
 - SI
 - NO
3. ¿Cree usted que se analiza la situación financiera de los clientes para otorgar crédito en ventas?
 - SI
 - NO
4. ¿Las funciones y responsabilidades del personal de ventas y cobranzas se realizan empíricamente?
 - SI
 - NO
5. ¿Cuentan con canales de comunicación para emitir la situación financiera de la empresa?
 - SI
 - NO
6. ¿Considera usted que la empresa ha crecido comercialmente?
 - SI
 - NO
7. ¿Se debería aplicar análisis financiero para evaluar la situación económica de la empresa?
 - SI
 - NO

8. ¿Considera que es necesario utilizar los índices financieros para determinar la liquidez de la empresa?
- SI
 - NO
9. ¿Sabe si existe un manual de procedimientos para la ejecución de sus actividades?
- SI
 - NO
10. ¿Considera usted que los controles existentes en la empresa son los adecuados para la recuperación de cartera?
- SI
 - NO
11. ¿Cree usted que el tener cartera vencida tiene repercusiones financieras en la empresa?
- SI
 - NO
12. ¿Existe un control sobre gestión de ventas?
- SI
 - NO
13. ¿Considera usted que con un control y seguimiento adecuado de las ventas a crédito, mejora la situación financiera de la empresa?
- SI
 - NO

ANEXO 3
FOTOS EMPRESA



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 1801832120001
APELLIDOS Y NOMBRES: BERMEO APONTE MANUEL MESIAS

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 02/03/2001
NOMBRE COMERCIAL: MABETEX **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIA TEXTIL INCLUIDO PARTES Y PIEZAS

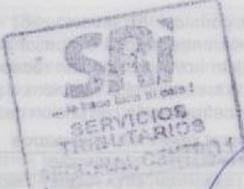
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: BOLIVAR Número: S/N Intersección: AYLLON Y MANUELA CAÑIZARES Referencia: DIAGONAL AL MICROMERCADO KRAMEL, CASA DE CUATRO PISOS, COLORES CAFE Y BEIGE Celular: 094920937 Email: mabetax5@yahoo.com Telefono Domicilio: 032923030

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO:** CERRADO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 15/06/2001
NOMBRE COMERCIAL: MABETEX **FEC. CIERRE:** 13/02/2002
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHILLOGALLO Calle: 2 Número: LT-60 Intersección: AV. B



Fecha	Descripción	Debe	Haber	Saldo
01/03/2001
02/03/2001
03/03/2001
04/03/2001
05/03/2001
06/03/2001
07/03/2001
08/03/2001
09/03/2001
10/03/2001
11/03/2001
12/03/2001
13/03/2001
14/03/2001
15/03/2001
16/03/2001
17/03/2001
18/03/2001
19/03/2001
20/03/2001
21/03/2001
22/03/2001
23/03/2001
24/03/2001
25/03/2001
26/03/2001
27/03/2001
28/03/2001
29/03/2001
30/03/2001
31/03/2001
01/04/2001
02/04/2001
03/04/2001
04/04/2001
05/04/2001
06/04/2001
07/04/2001
08/04/2001
09/04/2001
10/04/2001
11/04/2001
12/04/2001
13/04/2001
14/04/2001
15/04/2001
16/04/2001
17/04/2001
18/04/2001
19/04/2001
20/04/2001
21/04/2001
22/04/2001
23/04/2001
24/04/2001
25/04/2001
26/04/2001
27/04/2001
28/04/2001
29/04/2001
30/04/2001
01/05/2001
02/05/2001
03/05/2001
04/05/2001
05/05/2001
06/05/2001
07/05/2001
08/05/2001
09/05/2001
10/05/2001
11/05/2001
12/05/2001
13/05/2001
14/05/2001
15/05/2001
16/05/2001
17/05/2001
18/05/2001
19/05/2001
20/05/2001
21/05/2001
22/05/2001
23/05/2001
24/05/2001
25/05/2001
26/05/2001
27/05/2001
28/05/2001
29/05/2001
30/05/2001
31/05/2001
01/06/2001
02/06/2001
03/06/2001
04/06/2001
05/06/2001
06/06/2001
07/06/2001
08/06/2001
09/06/2001
10/06/2001
11/06/2001
12/06/2001
13/06/2001
14/06/2001
15/06/2001
16/06/2001
17/06/2001
18/06/2001
19/06/2001
20/06/2001
21/06/2001
22/06/2001
23/06/2001
24/06/2001
25/06/2001
26/06/2001
27/06/2001
28/06/2001
29/06/2001
30/06/2001
01/07/2001
02/07/2001
03/07/2001
04/07/2001
05/07/2001
06/07/2001
07/07/2001
08/07/2001
09/07/2001
10/07/2001
11/07/2001
12/07/2001
13/07/2001
14/07/2001
15/07/2001
16/07/2001
17/07/2001
18/07/2001
19/07/2001
20/07/2001
21/07/2001
22/07/2001
23/07/2001
24/07/2001
25/07/2001
26/07/2001
27/07/2001
28/07/2001
29/07/2001
30/07/2001
31/07/2001
01/08/2001
02/08/2001
03/08/2001
04/08/2001
05/08/2001
06/08/2001
07/08/2001
08/08/2001
09/08/2001
10/08/2001
11/08/2001
12/08/2001
13/08/2001
14/08/2001
15/08/2001
16/08/2001
17/08/2001
18/08/2001
19/08/2001
20/08/2001
21/08/2001
22/08/2001
23/08/2001
24/08/2001
25/08/2001
26/08/2001
27/08/2001
28/08/2001
29/08/2001
30/08/2001
31/08/2001
01/09/2001
02/09/2001
03/09/2001
04/09/2001
05/09/2001
06/09/2001
07/09/2001
08/09/2001
09/09/2001
10/09/2001
11/09/2001
12/09/2001
13/09/2001
14/09/2001
15/09/2001
16/09/2001
17/09/2001
18/09/2001
19/09/2001
20/09/2001
21/09/2001
22/09/2001
23/09/2001
24/09/2001
25/09/2001
26/09/2001
27/09/2001
28/09/2001
29/09/2001
30/09/2001
01/10/2001
02/10/2001
03/10/2001
04/10/2001
05/10/2001
06/10/2001
07/10/2001
08/10/2001
09/10/2001
10/10/2001
11/10/2001
12/10/2001
13/10/2001
14/10/2001
15/10/2001
16/10/2001
17/10/2001
18/10/2001
19/10/2001
20/10/2001
21/10/2001
22/10/2001
23/10/2001
24/10/2001
25/10/2001
26/10/2001	...</			

ANEXO 5

Formulas y desarrollo

Razón Corriente

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Corriente 2010} = \frac{2'201,480.47}{1'362,555.59} = 1.61$$

$$\text{Razón Corriente 2011} = \frac{3'065,991.02}{2'151,666.14} = 1.42$$

$$\text{Razón Corriente 2012} = \frac{3'550,893.42}{2'555,977.36} = 1.39$$

Prueba Ácida

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Activo Realizable}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Acida 2010} = \frac{1'622,980.47}{1'362,555.59} = 1.19$$

$$\text{Prueba Acida 2011} = \frac{2'736,491.02}{2'151,666.14} = 1.27$$

$$\text{Prueba Acida 2012} = \frac{3'288,393.42}{2'555,977.36} = 1.29$$

Capital de trabajo

Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente

Capital de Trabajo 2010 = 2'201,480.47 - 1'362,555.59 = 838,924.88

Capital de Trabajo 2011 = 3'065,991.02 - 2'151,666.14 = 914,324.88

Capital de Trabajo 2012 = 3'550,893.42 - 2'555,977.36 = 994,406.06

Rotación de inventario

Rotación de inventario = $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario Final}}$

Rotación de inventario 2010 = $\frac{1'866,000.00}{576,000.00} = 3.24$

Rotación de inventario 2011 = $\frac{2'669,527.01}{325,000.00} = 8.21$

Rotación de inventario 2012 = $\frac{3'115,203.47}{258,000.00} = 12.07$

Plazo promedio de inventario

Plazo promedio de inventario = $\frac{360}{\text{Rotación Inventario}}$

Plazo promedio de inventario 2010 = $\frac{360}{3.24} = 111.11$ días

Plazo promedio de inventario 2011 = $\frac{360}{8.21} = 43.85$ días

Plazo promedio de inventario 2012 = $\frac{360}{12.07} = 29.82$ días

Rotación de cartera

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de cartera 2010} = \frac{2'249,132.75}{1'521,762.84} = 0.0147$$

$$\text{Rotación de cartera 2011} = \frac{3'093,298.97}{2'654,050.52} = 1.1655$$

$$\text{Rotación de cartera 2012} = \frac{3'543,298.97}{3'188,969.07} = 1.1111$$

Endeudamiento

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Endeudamiento 2010} = \frac{1'404,855.59}{2'676,074.08} = 0.52$$

$$\text{Endeudamiento 2011} = \frac{2'189,711.14}{3'490,338.25} = 0.63$$

$$\text{Endeudamiento 2012} = \frac{2'594,022.36}{3'924,994.26} = 0.66$$

Razón Pasivo – Capital

$$\text{Razón Pasivo – Capital} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

$$\text{Razón Pasivo – Capital 2010} = \frac{42,300.00}{1'306,794.08} = 0.03406$$

Rotación o Rentabilidad del Activo Total

Rotación del Activo Total=	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$		
Rotación del Activo Total 2010=	$\frac{2'249,132.75}{2'676,074.08}$	=	0.84
Rotación del Activo Total 2011=	$\frac{3'093,298.97}{3'490,338.25}$	=	0.87
Rotación del Activo Total 2012=	$\frac{3'543,298.97}{3'924,994.26}$	=	0.90

Rentabilidad sobre el Patrimonio

Este indicador muestra la rentabilidad de la inversión de los dueños.

Rentabilidad sobre el Patrimonio=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$		
Rentabilidad sobre el Patrimonio 2010=	$\frac{29,294.51}{1'271,218.49}$	=	2.30%
Rentabilidad sobre el Patrimonio 2011=	$\frac{29,408.62}{1'300,627.10}$	=	2.26%
Rentabilidad sobre el Patrimonio 2012=	$\frac{30,344.80}{1'330,971.90}$	=	2.28%

Análisis crecimiento

Crecimiento

Clientes visitados

Clientes Visitados= $\frac{\text{Clientes Visitados A}}{\text{Total clientes por rutas A}}$

Clientes Visitados= 84

Cientes Visitados= 276
0.30

Ventas promedio por cliente al mes

Ventas promedio por cliente al mes= $\frac{\text{Ventas por rutas al mes}}{\text{Total clientes en la ruta}}$

Ventas promedio por cliente al mes= $\frac{70}{276}$

Ventas promedio por cliente al mes= **0.25**

Cientes nuevos al mes

Cientes nuevos al mes= $\frac{\text{Cientes nuevos al mes}}{\text{Total clientes actuales}}$

Cientes nuevos al mes= $\frac{13}{321}$

Cientes nuevos al mes= **0.04**

Atención al cliente

Atención al cliente= $\frac{\text{Cientes Atendidos}}{\text{Total clientes}}$

Atención al cliente = $\frac{146}{321}$

Atención al cliente = **0.45**

Eficiencia de los despachos

Eficiencia de los despachos= $\frac{\text{Despachos realizados}}{\text{Total pedidos}}$

Eficiencia de los despachos= $\frac{157}{213}$

Eficiencia de los despachos= **0.84**

Nivel Formación Académica del personal

Nivel de formación Académica del personal=

$\frac{\text{Empleados con estudio superior}}{\text{Total Empleados}}$

Nivel de formación Académica del personal= $\frac{7}{35}$

Nivel de formación Académica del personal= **0.20**

Nivel de compromiso

Nivel de compromiso= $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total Empleados}}$

Nivel de compromiso= $\frac{11}{35}$

Nivel de compromiso= **0.31**

Nivel de Inconformidad

Desarrollo:

Nivel de Inconformidad= $\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total Empleados}}$

Nivel de Inconformidad= $\frac{16}{\quad}$

	35
Nivel de Inconformidad=	0.45

Relación entre los proveedores

Relación entre los proveedores=	$\frac{\text{Número actual de proveedores}}{\text{Total de proveedores}}$
Relación entre los proveedores=	$\frac{26}{29}$
Relación entre los proveedores=	0.90

Eficiencia Administrativa

Eficiencia Administrativa=	$\frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Ventas Totales}}$
Eficiencia Administrativa=	$\frac{\$ 202.219,24}{\$ 3'543.298,97}$
Eficiencia Administrativa=	0.05

Años de servicio

Años de servicio=	$\frac{\text{Trabajadores más de un año}}{\text{Total trabajadores}}$
Años de servicio=	$\frac{19}{35}$
Años de servicio=	0.54