



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**“LOS RIESGOS DE CREDITO Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA  
DISTRIVECA S.A.”**

**AUTORA: SHEYLA MARIBEL LESCANO VACA**

**TUTOR: ECON. WASHINGTON ROMERO**

**AMBATO – ECUADOR**

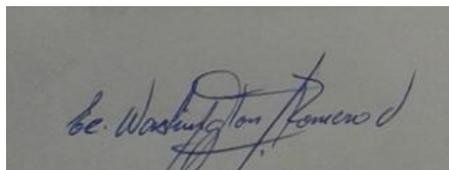
**2015**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Washington Romero, con C.I. 180109675-9 , en calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “**LOS RIESGOS DE CREDITO Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DISTRIVECA S.A.**”, desarrollado por SHEYLA MARIBEL LESCANO VACA, egresada de la carrera de Contabilidad y auditoría, considero que este informe investigativo reúne los requisitos mínimos; tanto técnicas como científicas y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación por la modalidad de trabajo de manera independiente, de la Universidad Técnica de Ambato.

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

Ambato, abril del 2015

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink. The signature is cursive and appears to read 'Econ. Washington Romero'.

.....

Econ. Washington Romero

**TUTOR**

## AUTORÍA DE TESIS

Yo, Sheyla Maribel Lescano Vaca, con C.I. 1802387157 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación, bajo el tema: **“LOS RIESGOS DE CREDITO Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DISTRIVECA S.A.”**, así como los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor del trabajo de investigación.

Ambato, abril del 2015

.....  
*Sheyla Maribel Lescano Vaca*

Sheyla Maribel Lescano Vaca

**AUTOR**

## DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consultas y procesos de investigación según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimonial de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando se realice respetando mis derechos de autor.

*SUBSCRIBIDA*

Sheyla Maribel Lescano Vaca

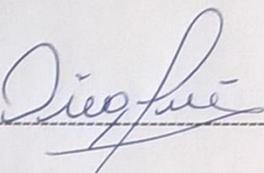
AUTOR

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos miembros del tribunal aprueban la presente Tesis de Grado sobre el tema: "LOS RIESGOS DE CRÉDITO Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DISTRIVECA S.A.", la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, abril del 2015

Para constancia firman:



-----

Econ. Diego Proaño

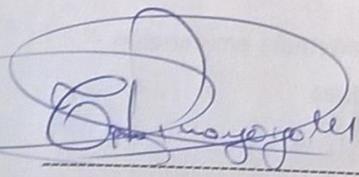
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE DEFENSA



-----

Dra. Cecilia Toscano

PROFESOR CALIFICADOR



-----

Dr. Tito Mayorga

PROFESOR CALIFICADOR

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo principalmente a Dios,  
por haberme permitido haber llegado  
hasta este momento importante de mi formación profesional.*

*A mi Esposo e hijos por su apoyo incondicional,  
quienes me alentaban día tras día, dándome cariño y confianza para  
seguir adelante y cumplir una etapa más en mi vida.*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría y todos los prestigiosos miembros que la conforman, por su alto nivel académico, desarrollado en los años de estudio.*

*A mis amigos y compañeros quienes fueron un pilar fundamental y muy importante para logro de mi éxito personal.*

## INDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE TESIS .....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
INDICE .....	viii
INDICE DE CUADROS.....	xi
INDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>2</b>
1. EL PROBLEMA .....	2
1.1. Tema .....	2
1.2. Planteamiento del problema .....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis Crítico .....	9
1.2.3. Prognosis.....	10
1.2.4. Formulación del Problema .....	11
1.2.5. Preguntas Directrices.....	11
1.2.6. Delimitación .....	11
1.3. Justificación .....	11
1.4. Objetivos.....	12
1.4.1. Objetivo General .....	12
1.4.2. Objetivos Específicos.....	12
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>14</b>
2. MARCO TEORICO .....	14

2.1.	Antecedentes Investigativos .....	14
2.2.	Fundamentación Filosófica .....	17
2.3.	Fundamentación Legal .....	17
2.4	Categorías Fundamentales .....	21
2.5.	Hipótesis .....	54
2.6.	Señalamiento de la variable .....	55
	<b>CAPITULO III .....</b>	<b>56</b>
3.	<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>56</b>
3.1.	Enfoque .....	56
3.2.	Modalidad básica de investigación.....	56
3.2.1.	Investigación de Campo.....	56
3.2.2.	Bibliográfica - Documental .....	57
3.3.	Nivel o tipos de Investigación.....	57
3.3.1.	Investigación Exploratoria .....	57
3.3.2.	Investigación Descriptiva .....	58
3.3.3.	Investigación Correlacional .....	58
3.4.	Población y Muestra .....	59
3.4.1.	Población .....	59
3.5	Operacionalización de las Variables .....	61
3.6.	Recolección de Información.....	64
3.7.	Procesamiento de la información .....	65
	<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>66</b>
4.	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>66</b>
4.1.	Análisis de los resultados.....	66
4.2.	Interpretación de datos .....	66
4.3.	Verificación de la hipótesis.....	80
4.3.1.	Formulación de la hipótesis .....	80
4.3.2.	Modelo lógico.....	80
4.3.3.	Modelo matemático.....	80
4.3.4.	Decisión .....	83
	<b>CAPITULO V.....</b>	<b>84</b>
5.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>84</b>

5.1. Conclusiones .....	84
5.2. Recomendaciones .....	85
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>86</b>
6. PROPUESTA.....	<b>86</b>
6.1. Datos informativos .....	86
6.2. Antecedentes de la propuesta .....	87
6.3. Justificación .....	88
6.4. Objetivos.....	88
6.4.1. General.....	88
6.4.2. Específicos .....	88
6.5. Análisis de factibilidad.....	89
6.6. Fundamentación .....	90
6.7. Metodología Modelo Operativo .....	104
6.8. Administración .....	149
6.8.1. Recursos .....	150
6.8.2. Presupuesto de actividades .....	151
6.9. Previsión de la evaluación .....	152
Bibliografía.....	153
Anexos.....	161

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01: Población. ....	59
Cuadro N° 02: Variable Independiente- Riesgo de Crédito. ....	62
Cuadro N° 03: Variable Dependiente- Rentabilidad .....	63
Cuadro N° 04: Recolección de información. ....	64
Cuadro N° 05: Manual de políticas .....	67
Cuadro N° 06: Información de políticas.....	68
Cuadro N° 07: Análisis de clientes.....	69
Cuadro N° 08: Provisión de créditos .....	70
Cuadro N° 09: Riesgo de la empresa .....	71
Cuadro N° 10: Control de cartera.....	72
Cuadro N° 11: Evaluación de costos .....	73
Cuadro N° 12: Rentabilidad .....	74
Cuadro N° 13: Recursos.....	75
Cuadro N° 14: Índices.....	76
Cuadro N° 15: Evaluación de cumplimiento.....	77
Cuadro N° 16: Utilización de Índices.....	78
Cuadro N° 17: Mejora de Rentabilidad .....	79
Cuadro N° 18: Fases. ....	104
Cuadro N° 19: Análisis Institucional- fortaleza. ....	106
Cuadro N° 20: Análisis Institucional- Oportunidades.....	107
Cuadro N°21: Análisis Institucional- Debilidades. ....	108
Cuadro N° 22: Análisis Institucional- Amenazas. ....	109
Cuadro N° 23: Matriz de evaluación (MEFI).....	110
Cuadro N° 24: Matriz de evaluación (MEFE). ....	111
Cuadro N° 25: Análisis Institucional. ....	112
Cuadro N° 26: Selección de Estrategias .....	113
Cuadro N° 27: Selección de Estrategias .....	114

Cuadro N° 28: Selección de Estrategias .....	115
Cuadro N° 29: Selección de Estrategias .....	116
Cuadro N°30: Tableros de comando.....	120
Cuadro N° 31: Plan Operativo 1.....	121
Cuadro N° 32 : Plan Operativo 2.....	122
Cuadro N° 33: Plan Operativo 3.....	123
Cuadro N° 34: Plan Operativo 4.....	124
Cuadro N° 35: Plan Operativo 5.....	125
Cuadro N° 36: Plan Operativo 6.....	126
Cuadro N° 37: Plan Operativo 7.....	127
Cuadro N° 38: Plan Operativo 8.....	128
Cuadro N° 39: Plan Operativo 9.....	129
Gráfico N°19: Organigrama Empresarial. ....	130
Cuadro N°40: Puntuación .....	136
Cuadro N°41: Procedimiento de Cobranza .....	137
Cuadro N°42: Matriz de Valoración Ejemplificada.....	140
Cuadro N°43: Análisis Comparativo ROA .....	148
Cuadro N°44: Análisis Comparativo ROE .....	148
Cuadro N° 45: Recursos.....	150
Cuadro N° 46: Presupuesto de actividades. ....	151
Cuadro N° 47: Previsión de la evaluación.....	152

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Árbol de problemas. ....	9
Gráfico N° 02: Conceptualizaciones básicas de variables.....	21
Gráfico N° 03: Infra-ordinación de la variable independiente .....	22
Gráfico N° 04: Infra-ordinación de la variable dependiente .....	23
Gráfico N° 05: Manual de políticas.....	67
Gráfico N° 06: Información de políticas.....	68
Gráfico N° 07: Análisis de clientes .....	69
Gráfico N° 08: Provisión de créditos .....	70
Gráfico N° 09: Riesgo de la empresa.....	71
Gráfico N° 10: Control de cartera.....	72
Gráfico N° 11: Evaluación de costos.....	73
Gráfico N° 12: Rentabilidad .....	74
Gráfico N° 13: Recursos .....	75
Gráfico N°14: Índices.....	76
Gráfico N° 15: Evaluación de cumplimiento .....	77
Gráfico N° 16: Utilización de Índices .....	78
Gráfico N° 17: Mejora de Rentabilidad.....	79
Gráfico N° 18: Representación t de Student .....	83
Gráfico N°19: Organigrama Empresarial.....	130
Gráfico N°20: Diagrama de flujo de Venta .....	141
Gráfico N°21: Diagrama Procesos de Cobranza.....	142
Gráfico N°22: Diagrama de flujo de salida de mercadería.....	143
Gráfico N°23: Diagrama de flujo de retorno de mercadería.....	144
Gráfico N°24: Análisis Comparativo ROA .....	148
Gráfico N°25: Análisis Comparativo ROE .....	148

## INTRODUCCIÓN

DISTRIVECA S.A. es una empresa dedicada a la comercialización que distribuye bebidas alcohólicas y no alcohólicas para la zona centro del país, con su oficina principal en la ciudad Ambato.

Desde hace varios años atrás distribuye diversidad de productos de consumo masivo, mostrando con el paso del tiempo, un acelerado crecimiento en sus ventas, gracias a la buena acogida en el mercado, por lo tanto se ha visto en la necesidad de ampliar su campo de acción, es así que ha aumentado la cantidad de clientes y un gran porcentaje sus ventas es a crédito, por lo que a la par subió el riesgo.

Por esta razón el presente trabajo se ha enfocado en realizar un análisis del entorno situacional de la empresa, establecer políticas de crédito y cobranza, análisis financieros; por medio de una adecuada capacitación del personal respecto a la recuperación de cartera vencida y así de esta forma mejorar la rentabilidad. Y con ello superar las expectativas de acuerdo a los objetivos de la empresa, en relación al rendimiento financiero y poder satisfacer las necesidades del mercado.

Distriveca en sus años de participación en el mercado ha demostrado liderazgo en distribución de este tipo de productos, por lo que es necesario que empresas como esta, se fortalezcan para el desarrollo de la ciudad y la provincia, respecto a la gestión de crédito y cobranza, la políticas ayudarán a mejorar el desempeño de los responsables en las actividades designadas al momento de otorgar el crédito y realizar las actividades, permitiendo la optimización de recursos.

Es importante que el presente estudio sea implementado en la empresa para establecer los nuevos procesos y renovar el control en las áreas involucradas, retroalimentar y por ende lograr un adecuado desarrollo financiero.

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se la realizó en una de las empresas dedicadas a la comercialización de productos de primera necesidad en la ciudad de Ambato y con el proceso de cobranza propuesto tiene como finalidad contribuir al mejoramiento financiero de la empresa Distriveca S.A.

El Capítulo I se enfoca en la identificación y planteamiento del problema objeto de estudio, realizando la contextualización donde se describe el problema en forma global, se realiza un análisis crítico mediante un árbol de problemas y se establecen el objetivo general como los específicos.

Refiriéndonos al Capítulo II el cual contiene el marco teórico que está basado en los antecedentes investigativos, los mismos que permitirán interpretar el problema objeto de estudio, se formula hipótesis y se establece las categorías por cada variable.

En el Capítulo III, se detalla la metodología de la investigación, se define una muestra la operacionalización de variable y se determina el proceso de recolección de información.

Es así como en el Capítulo IV, se desarrolla el análisis e interpretación de resultados mediante la aplicación de los diferentes métodos de recolección de información y se procede a la verificación de la hipótesis planteada mediante el modelo matemático.

En cambio en el Capítulo V se establece las conclusiones y recomendaciones a las que ha llegado después de hacer la investigación.

Finalmente en el Capítulo VI se desarrolla la propuesta, la misma que está conformada por datos informativos de la empresa, antecedentes de la propuesta y la justificación de los objetivos, el análisis de factibilidad, fundamentación, metodología y se detalla el modelo operativo para desarrollar la propuesta.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. Tema**

Los riesgos de crédito y la rentabilidad de la empresa Distriveca S.A.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

##### **1.2.1. Contextualización**

###### **Contexto macro**

El comercio como actividad ha existido desde hace siglos, en América nuestros antepasados ya manejaban el trueque, concebida como una forma elemental de intercambio de un bien por otro, la llegada de los españoles marcó la diferencia; y son ellos, quienes implementaron el otorgarle valor monetario a un bien.

De ahí en adelante el comercio en general y claro en América se ha considerado como una actividad económica que genera rédito y por ende permite el crecimiento económico de un país y de quien la práctica.

En el Ecuador, el comercio se puede definir como el factor determinante que ha permitido crear empresas las cuales han generado fuentes de trabajo que han catapultado el mejoramiento económico de todos los involucrados, con ese fin las empresas evolucionan, progresan, se desarrollan y buscan permanentemente alternativas para mejorar.

Según Prieto, A. (2010, pág. 1) sobre el comercio menciona que:

La concentración económica es la relación que se establece entre el número cada vez más reducido de firmas o empresas, que controla un porcentaje progresivamente más alto de la producción y del mercado, tanto a nivel general como en cada

sub rama de la economía. En Ecuador, la concentración del poder económico tiene una larga historia, para muchos su origen data desde épocas de la conquista y colonización ibérica. El país ha tenido épocas de grandes bonanzas económicas, pero no se ha logrado un desarrollo económico y social sostenido en el tiempo, únicamente se han revitalizado los grandes grupos económicos que rigen el destino de la nación.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el año 2012 expresa en un análisis ejecutado sobre 240 mil establecimientos en todo el país y 180 empresas constituidas una de cuatro empresas pertenecen al sector comercial, la mayoría de las cuales se encuentran en Guayas, Pichincha, Azuay y el Oro.

La condición económica mundial y por ende la nacional obliga a las empresas que desean mantenerse y/o mejorar a buscar nuevas estrategias de mercado que permitan entre otras cosas captar clientes fresco en su afán de alcanzar los objetivos propuestos, con esta finalidad las empresas que aspiran crecer generan medios en procura que el cliente incremente su demanda, en ese sentido las organizaciones aplican técnicas de promoción de sus productos implementando estrategias de comercialización que incluye el otorgamiento de créditos que dé común son emitidos sin mayor consideración y en algunos casos incluso sin ningún proceso de análisis.

Las empresas que adoptan cualquier sistema que incluya diferir pagos a sus clientes, facilitan el flujo de la actividad y para que esta práctica sea eficiente se debe generar políticas, normas y procedimientos que orienten la actividad si la empresa valora y considera al crédito como un factor de crecimiento, en este propósito la empresa se guiará dentro de este esquema el cual debe considerar al crédito como una oportunidad y no como un riesgo.

Logenerecker, Petty, Palich & Hoy (2012, pág. 486) mencionan que existen dos tipos de crédito los cuales definen como:

El crédito al consumo y el crédito comercial. El crédito al consumo lo otorgan los establecimientos de ventas al detalle a los consumidores finales que compran para su uso personal o familiar. El propietario de una empresa en ocasiones puede utilizar su crédito de consumo personal para comprar suministros y equipo para el uso de su empresa. El crédito Comercial lo otorgan las empresas no financieras, como fabricantes y mayoristas a empresas cliente.

Según el documental de Riesgo y morosidad (Internet, 2014) definen que:

El crédito comercial es el aplazamiento en el pago que las empresas conceden a sus clientes en una transacción comercial de compra/venta de bienes o servicios. Es decir, si tú (como cliente) compras un determinado bien a una empresa (proveedor) y acordáis que efectuarás el pago a 60 días, la empresa/proveedor te está dando un crédito comercial.

La gestión empresarial con respecto al crédito pretende como fin facilitar el consumo de sus productos, aumentar sus ventas y por ende generar mayor rendimiento. El crédito implica trabajar sin efectivo inmediato, de tal suerte que el adquirente disponga de liquidez en su flujo y le da tiempo para arribar a la fecha prevista y pagar los bienes adquiridos, evidentemente esta práctica es concebida como una oportunidad que apalanca el crecimiento en el mercado del cliente.

La evolución del crédito en Ecuador ha evolucionado afrontando cambios dramáticos en el proceso, años atrás el acceso a un crédito implicaba realizar trámites que podían llegar a ser muy largos, siendo un problema acceder al mismo para el deudor y convirtiéndose en un fastidio para el garante, el uso de la tecnología ha permitido obviar ciertos pasos y principalmente el registro de documentos los cuales se pueden hacer vía digital o electrónica.

El crédito correctamente concebido y manejado se considera como una herramienta útil que ofrece ventaja en la actividad, caso opuesto la ausencia de control, la escasa o ninguna capacitación de quienes deben tramitar este beneficio dentro de las actividades operativas de la empresa vuelve a esta práctica en una desventaja la cual favorece al adquirente dándole tiempo al mismo para comercializar el producto, esta práctica mal aplicada desfinancia al proveedor poniendo en riesgo la existencia misma de la empresa, las consecuencias y sus efectos que aparecen tempranamente comienzan a minar los recursos de inversión de la empresa siendo el principal tropiezo para la empresa esta inadecuada concesión de crédito a ciertos clientes quienes accedieron a este beneficio sin un previo análisis o estudio que permita considerar su historial, mismo que oportunamente permita identificar perfiles de incumplimiento o deshonestidad que con llevan el atraso de sus pagos.

Ante esta situación las empresas que no miden el problema, asumen buena fe en sus clientes o quién es el encargado de ceder el crédito lo hace pensando en el cumplimiento de sus particulares metas olvidando el fin de la empresa están exponiendo directamente su capital, ya que no existe un sistema que valore los riesgos y determine la implementación de las políticas establecidas para mitigar estos impactos.

Sobre el crédito López, I. (Internet, 2012) menciona que es “el quebranto que originaría el posible impago o pérdida de solvencia de un deudor, es decir, existe una cierta probabilidad de que llegado el vencimiento del derecho de cobro no sea atendido, lo que conllevará una pérdida para el acreedor”.

Según la Superintendencia de Bancos (Internet, 2014) que define al Riesgo de Crédito como “la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas”.

La forma como se le otorga crédito a un cliente, la manera de recuperar esta cartera incluye gastos operativos los cuales pueden llegar a ser muy representativos tanto que superan la utilidad del negocio restando rentabilidad a la empresa.

La rentabilidad de una empresa es el resultado procurado por la empresa, es el beneficio o ganancia que obtiene por poner en riesgo sus recursos los cuales los ha canalizado a través de inversiones desde el momento mismo que genera la empresa.

### **Contexto meso**

Tungurahua se encuentra ubicada en la zona centro del país, la característica más representativa de la provincia es su actividad comercial misma que en comparación con otras provincias del país destaca con sobra de mérito, dispone de un sector empresarial en pequeña y mediana escala los cuales generan negocios que producen bienes y servicios, las cuales se desenvuelven en un entorno cada vez más exigente y competitivo en su afán cubrir las necesidades de sus clientes, las empresas tratan de mejorar cada día en su calidad y servicio.

Para que las empresas tengan una mayor oportunidad en el mercado, estas se han visto obligadas a generar nuevas formas de captar y fidelizar clientes implementando varias alternativas.

De estas alternativas podemos citar como una el crédito, que es una fuente de atracción al cliente, puesto que no es necesario el efectivo al momento de la compra, este dispone de un tiempo prudente para la cancelación del bien o servicio que la empresa ofrece. Esto es una clara atracción al cliente para llamarlo al consumo, la facilidad para obtener el producto es una tentación que seduce al cliente quien aprovecha esta ventaja que le facilita a su empresa la consecución de este beneficio. El crédito es una de las herramientas que hoy en día emplean las empresas, pero no es utilizado de la mejor manera, si bien aparentemente es fácil su

manejo no obstante al momento de su aplicación operacional si no es manejado con responsabilidad no se obtendrá los resultados esperados.

En Tungurahua existen empresas comerciales que tienen una estructura organizacional empírica, estas conceden crédito a sus clientes aun cuando este crédito es identificado como de riesgo, en estas condiciones no se puede decir que se tiene ventaja en el negocio.

La ausencia del análisis de esta situación, ha estimulado que la empresa fomente su cartera de cobros y tenga un índice de morosidad alto, esto se puede explicar por la deficiente evaluación económica y financiera del sujeto de crédito desde luego la situación económica regional de los sectores económicos que son financiados, también por las políticas y reglamentos de la institución para el otorgamiento de los créditos como también para su recuperación del crédito.

### **Contexto micro**

Distriveca S.A., es una empresa dedicada a la comercialización de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Fue creada en el año 2008, y se encuentra ubicada en la Parroquia Atahualpa en las calles 22 de Enero y Crucita, el accionista mayoritario es el Ingeniero Fabián Vela, el cual es una persona que se ha caracterizado por ser emprendedor y visionario en los proyectos que se ha impuesto.

Distriveca inicio la distribución de productos exclusivos como Zhumir y Gatorade, siendo marcas reconocidas a nivel internacional, empezó con poco personal para las actividades requeridas, a medida que fue creciendo en el mercado ha incrementado productos, creando departamentos e implementando estrategias para llegar al cliente.

La empresa distribuye productos en la zona centro del país, tiene una excelente aceptación de sus productos, adicionalmente los precios que se

ofrece al cliente están muy por debajo de la competencia esta característica permite al cliente detallista obtener una importante utilidad.

La empresa al manejar un muy buen producto a un excelente precio le ha permitido incursionar de una manera importante en el mercado, concibiendo estas características como fortalezas de la empresa frente a sus competidores no son suficientes para manejarse con éxito ya que la competencia maneja el factor crédito como una de sus estrategias.

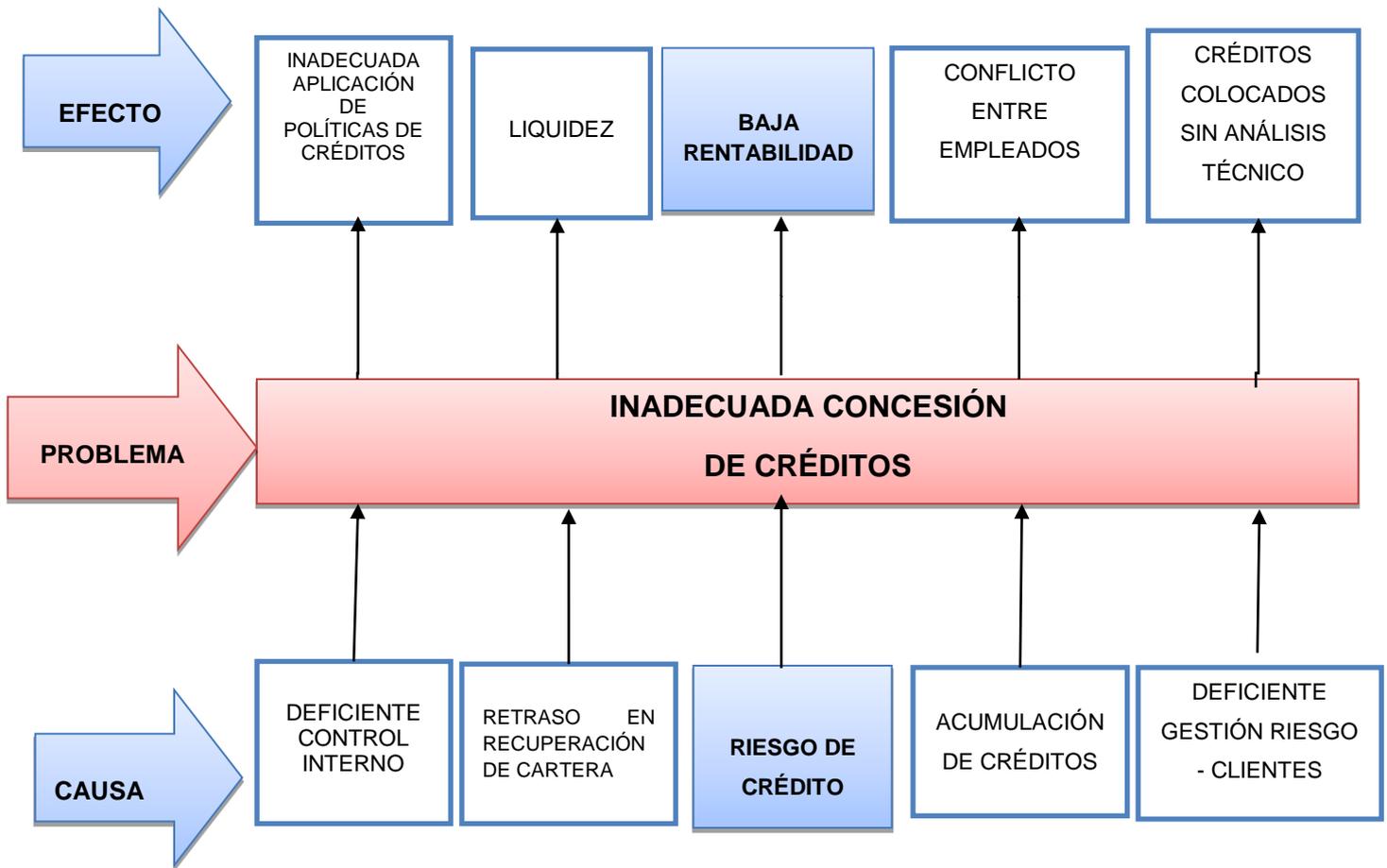
La realidad que vive la empresa Distriveca S.A., en cuanto al manejo del crédito que otorga a sus clientes, es inapropiado puesto que las políticas de crédito dispuestas no se encuentran bien establecidas, de igual manera el personal de ventas y de crédito no están capacitados para el manejo eficiente de este beneficio que brinda al empresa y por consiguiente esta empresa maneja una cartera vencida considerablemente alta.

Por el alto nivel de clientes que tiene la empresa, y la nueva apertura de crédito que ha entregado, muchas de las veces la recuperación de la cartera se ha vuelto inconsistente, ya que los clientes no pagan en la fecha acordada, se producen devoluciones del producto extemporalmente, los vendedores realizan ventas sin percatarse que el cliente que no ha cumplido con las exigencias de la empresa.

Estos son algunos factores que generan el problema que existe, adicional a esto, la ausencia de respaldos en consecuencia provoca que la gestión de recuperación del crédito sea mayor que la rentabilidad.

La rentabilidad de la empresa Distriveca S.A., en ocasiones no es la esperada como resultado de una acción comercial aplicada incorrectamente, puesto que a veces únicamente se recupera el capital por los gastos operativos en que incurre la empresa.

### 1.2.2. Análisis Crítico



**Gráfico N° 01:** Árbol de problemas.  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

#### Relación causa – efecto

Para el otorgamiento de créditos Distriveca S.A., no dispone de un eficiente Control Interno, entonces la concesión de un crédito no es utilizada correctamente, dando como resultado una inadecuada aplicación de las políticas de la empresa por parte de las personas encargadas del área de crédito.

El retraso en la recuperación de la cartera se ve reflejado en el inmoderado crédito, entonces la concesión de dichos créditos inciden directamente en la liquidez de la empresa, de ahí que gran parte de los clientes tienen crédito con varias facturas acumuladas, generando un

crecimiento desmedido de la cartera día a día, como consecuencia inmediata la empresa no puede cumplir cabalmente sus obligaciones.

El riesgo no analizado de crédito que otorga la empresa ha dado lugar que está entre en una espiral de iliquidez, la concesión del crédito afecta directamente a la rentabilidad de la empresa, una de las consecuencias considerando que los gastos en que incurre para su recuperación es muy significativo y claro desaparece la rentabilidad.

La acumulación de créditos y la deficiente recuperación de la cartera han provocado que la concesión del crédito genere conflictos entre empleados, puesto que no fluye con normalidad las ventas esto estanca los objetivos marcados en la parte comercial.

La deficiente gestión en la realización de un análisis y colocación de un crédito hacia los clientes arroja la eventual concesión de créditos de muy alto riesgo.

### **1.2.3. Prognosis**

La empresa Distriveca S.A., al no realizar un adecuado análisis de riesgos previo al otorgamiento de un crédito puede tener en el futuro problemas con la cartera de la empresa, puesto que los gastos operativos para la recuperación son demasiados altos y su rentabilidad es baja, además si la tendencia continua se puede ocasionar inestabilidad en la empresa por la falta de liquidez generar intranquilidad laboral e incluso el cierre de actividades.

Si la empresa realizara el procedimiento adecuado para el otorgamiento de créditos, se verá beneficiada ya que se podrá establecer nuevas políticas y actividades para un mejoramiento continuo en sus labores establecidas. Siendo esto beneficioso para la empresa y para su personal puesto que la empresa podrá emprender nuevos horizontes.

#### **1.2.4. Formulación del Problema**

¿Cómo influyen los riesgos de crédito en la rentabilidad de la Empresa Distriveca S.A.?

#### **1.2.5. Preguntas Directrices**

¿De qué manera los riesgos de crédito son analizados en la empresa Distriveca S.A.?

¿Cómo conocer los índices de rentabilidad y su impacto en la liquidez de la empresa?

¿Cómo mejorar los riesgos del crédito en la empresa para que la rentabilidad no se vea afectada?

#### **1.2.6. Delimitación**

**Campo:** Finanzas

**Área:** Administrativa

**Aspecto:** Riesgos de Crédito - Rentabilidad

**Temporal:** El tiempo determinado para la presente investigación será desde el 14 de Abril al 15 de Noviembre del 2014.

**Espacial:** Empresa Distriveca S.A. Parroquia Atahualpa en la v. 22 de Enero y Crucita.

**Beneficiarios:** Gerente, Departamento de Crédito y Departamento, Contable.

#### **1.3. Justificación**

La importancia de llevar adelante el presente proyecto de investigación radica en la utilidad que tiene el momento que nos ilustre y permita conocer los problemas que existen en la empresa, con esta información y

particularmente conociendo los inconvenientes generados por los créditos emitidos a clientes riesgosos, se espera generar buenas prácticas de crédito y cobranza que permitan en el inmediato reducir los índices de gestión de cobranzas, sostener buenos niveles de liquidez y flujos de la empresa y mejorar la rentabilidad de la misma.

Además la investigación permitirá realizar cambios en los diferentes departamentos de la empresa en procura de mejorar la comunicación e interrelación entre los compañeros implementando reuniones que evolucionen en estrategias y lleven al personal a trabajar en armonía.

La implementación de buenas prácticas para la emisión del crédito y posterior cobranza permitirá catalogar a los clientes, personalizar el trato con sus necesidades y así re-direccionar los esfuerzos de ventas, la concesión de un crédito y el tiempo estimado para su pago de una manera eficiente.

Finalmente se deja sentado que si bien uno de los aspectos más trascendentales para la empresa Distriveca S.A., es la organización interna esta está concebida en función de dar un mejor servicio al cliente y como empresa ser capaz de afrontar los retos competitivamente y solvencia financiera.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar la influencia de los Riesgos de Crédito en la Rentabilidad de la empresa Distriveca S.A.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar las formas que se concede el crédito y evaluar las falencias en su aplicación.
- Analizar el movimiento de la rentabilidad para evaluar el

comportamiento que está obteniendo.

- Proponer una alternativa de solución que permita mejorar el control del crédito para optimizar la rentabilidad de la empresa Distriveca S.A.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEORICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

Es menester referir y manifestar que para el desarrollo del presente trabajo investigativo se han tomado diversas fuentes de información y desde luego se han considerado las conclusiones de autores que han realizado trabajos de investigación similares recogidas en sus tesis similares al tema de estudio.

En ese sentido citamos a Mayra Cruz (2011) que dice en su tema “RIESGO DE LIQUIDEZ Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS OFICINAS OPERATIVAS DE LA COOPERATIVA OSCUS CIA. LTDA. EN LA PROVINCIA TUNGURAHUA EN EL AÑO 2010” quien nos menciona las siguientes conclusiones:

- En su mayoría el personal operativo no conoce la liquidez de sus oficinas operativas, lo que es una dificultad debido a no sabrían si están respondiendo correctamente con el público o si se puede exponer a riesgo de liquidez, de acuerdo a la información obtenida en la institución se ha capacitado al personal y que se ha instruido acerca de las políticas y demás procedimientos que involucran el buen funcionamiento de la Cooperativa.
- La oficina operativa Centro identifica los eventos por los cuales se puede generar el riesgo de liquidez para el Corporativo de una manera consolidada, mas no por cada oficina operativa (Ambato, Baños, Pillaro, Patate, Pelileo).
- No existe una persona especializada que se encargue de la gestión del riesgo de liquidez por cada oficina Operativa, ya que se lleva el análisis consolidado desde la oficina Operativa Centro de Ambato, por lo cual no tiene aplicada

una metodología para controlar y monitorear el riesgo de liquidez por cada una de ellas, lo que ocasiona que se desconozca cuál de las oficinas operativa es la más vulnerable.

- El personal tiene conocimiento muy superficial acerca del plan operativo que permite alcanzar un nivel de rentabilidad por oficina operativa, pero no está al corriente sobre su contenido, ni que lineamientos comprende el mismo, esto representa un problema ya que las personas que conforman la Cooperativa en sí, no sabe a ciencia cierta porque objetivos se está trabajando dentro de cada Oficina Operativa.
- En la Cooperativa en si no se ha realizado una comparación o medición de la rentabilidad frente al riesgo de liquidez, por los cual se desconoce el impacto que podría existir entre ambas variables.
- A través del análisis correspondiente se pudo determinar que el riesgo de liquidez incide en la rentabilidad de las oficinas Operativas de la Cooperativa Oscus Ltda. En la provincia de Tungurahua el año 2010.

Así Cesar Guerrero (2011) realiza las siguientes conclusiones en su trabajo el cual lo denominó como “GESTION DE COBRANZA Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA COMPAÑÍA CENTRO MARCAS EN EL PERIODO 2009 A MARZO 2010”, que se presentan de la siguiente manera:

- Se puede observar la ausencia de un control adecuado de los procesos, pues los clientes y el personal de ventas hacen lo que ellos quieren, son muy pocos los clientes que respetan acuerdos o convenios pre establecidos.

- No se mantiene regularidad en las visitas para efectuar los cobros y esto es provechado por el cliente como excusa para no pagar.
- Carecen o se liberan de responsabilidades los empleados y administradores de la compañía en verificar, controlar y constatar que se deposite la totalidad de los cobros efectuados, no se sabe a ciencia cierta si se está mal utilizando o desviando dineros de la empresa.
- La Empresa Centro Marcas entrega un listado en donde consta el nombre del cliente y su saldo actual, para que el vendedor se guie en él y realice sus visitas, lastimosamente no siguen este listado, se saltan clientes y mezclan recorridos, con el propósito de confundir y no entregar todo lo cobrado durante el día de trabajo, los valores recaudados no son entregados íntegramente a la empresa, y este desvío no se detecta a tiempo por la administración.
- Las estrategias implementadas y su sistema de control de procesos, no funcionan lo que repercute directamente en la atención al cliente, en la efectividad del trabajo, ocasionando pérdidas económicas , y esto a su vez origina no poder cumplir con el presupuesto establecido ni con las obligaciones contraídas, propias del giro del negocio.

Se presenta un escenario similar al que se vive en la empresa sujeto de la presente investigación, encontrándose los mismos problemas incluido uno adicional que se identifica en este trabajo de Guerrero y que con seguridad se produce en nuestra empresa sin haberlo detectado y que es la corrupción de los agentes de cobro que no regresan el dinero recaudado del día y usando un término bastante común en el argot financiero “jinetean” el dinero y al no haber control la identificación del problema se vuelve demorado y eventualmente no se detecta gracias a

los artilugios que hacen los cobradores con los respectivos problemas que esto causa.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

La presente investigación se basa y fundamenta en el paradigma crítico propositivo, ya que parte de un problema de estudio, estableciendo las causas que originaron el mismo y permite establecer al investigador la solución más adecuada.

En este trabajo de investigación se aplicaron criterios de calidad que permitan aplicar técnicas e instrumentos de investigación cuantitativos que faciliten el análisis de los datos, con la finalidad de usar los resultados obtenidos y estos a su vez se puedan interpretar de mejor manera elevando el nivel de importancia que tiene el tema de estudio.

La implementación de un sistema, método o buenas prácticas en la gestión del crédito y cobranza en la empresa Distriveca S.A., será causal de la recuperación financiera de la empresa, su imagen y seriedad frente a sus proveedores, facilitará la relación con sus clientes, colaboradores y como fin más alto obtener una rentabilidad positiva, mantenerse en la actividad y afrontar los cambios con la suficiente solvencia y liquidez.

## **2.3. Fundamentación Legal**

La presente investigación respalda su desarrollo en: La Constitución de la República del Ecuador, sus leyes, normas y reglamentos que regulan las actividades económicas y empresariales que se detallan a continuación:

### **LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA**

Como máxima expresión de la ley en el Ecuador. En el Decreto Legislativo n° 0, Registro Oficial n° 449, vigente a partir de 20-10-2008, menciona que:

En el Título VI, Régimen de desarrollo; Capítulo cuarto, Soberanía económica; sección séptima, política Comercial, Art. 304.

**Art. 304.** - La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacional.
4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
5. Impulsar el desarrollo de las economías en escala y del comercio justo.
6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

En el Título VI, Régimen de desarrollo; Capítulo sexto, Trabajo y producción; sección quinta, Intercambios económicos y comercio justo, Art. 336.

**Art. 336.** - El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad.

El estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley.

## **CÓDIGO DE COMERCIO**

En el Código de Comercio; Codificación 28; Registro Oficial Suplemento 1202 de 20-ago-1960; última modificación 26-jun-2012; Art 1, Art. 2 define lo siguiente:

**Art. 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.

Concordancias:

CÓDIGO CIVIL (TITULO PRELIMINAR), Arts. 4

CÓDIGO CIVIL (LIBRO I), Art. 566

CÓDIGO CIVIL (LIBRO IV), Arts. 1702, 1736, 1957

LEY DE COMPAÑIAS, CODIFICACIÓN, Arts. 93, 423

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008, Art. 307

**Art. 2.-** Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.

Concordancias:

CÓDIGO CIVIL (LIBRO IV), Arts. 1462, 1463

CÓDIGO DE COMERCIO, Art. 35.

## **LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR Y SU REGLAMENTO**

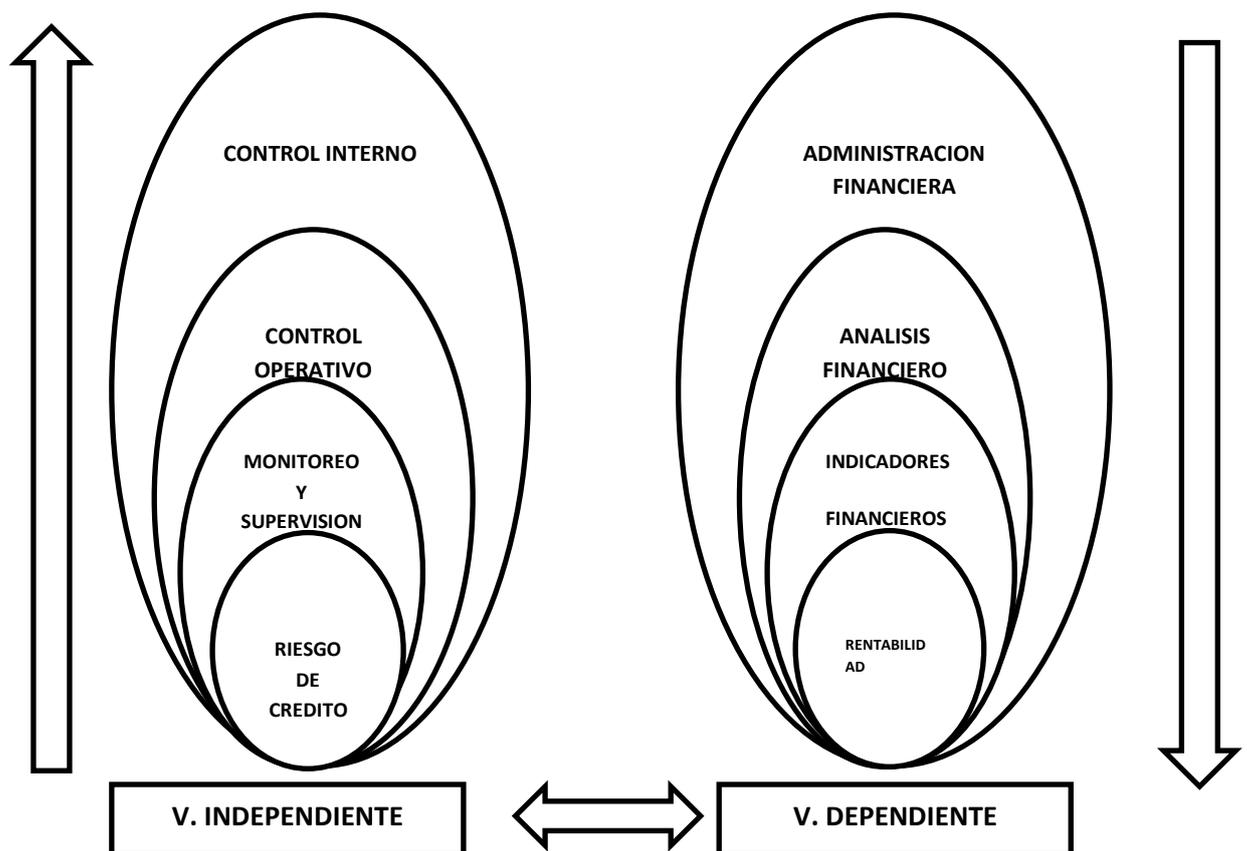
Capítulo II, Derechos y Obligaciones de los Consumidores, Art. 4 se puntualiza lo siguiente:

Art. 4.- Derechos del consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieran presentar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la repartición e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;
10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e interés legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos:
11. Derecho a seguir las acciones administrativas y /o judiciales que correspondan; y,

12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

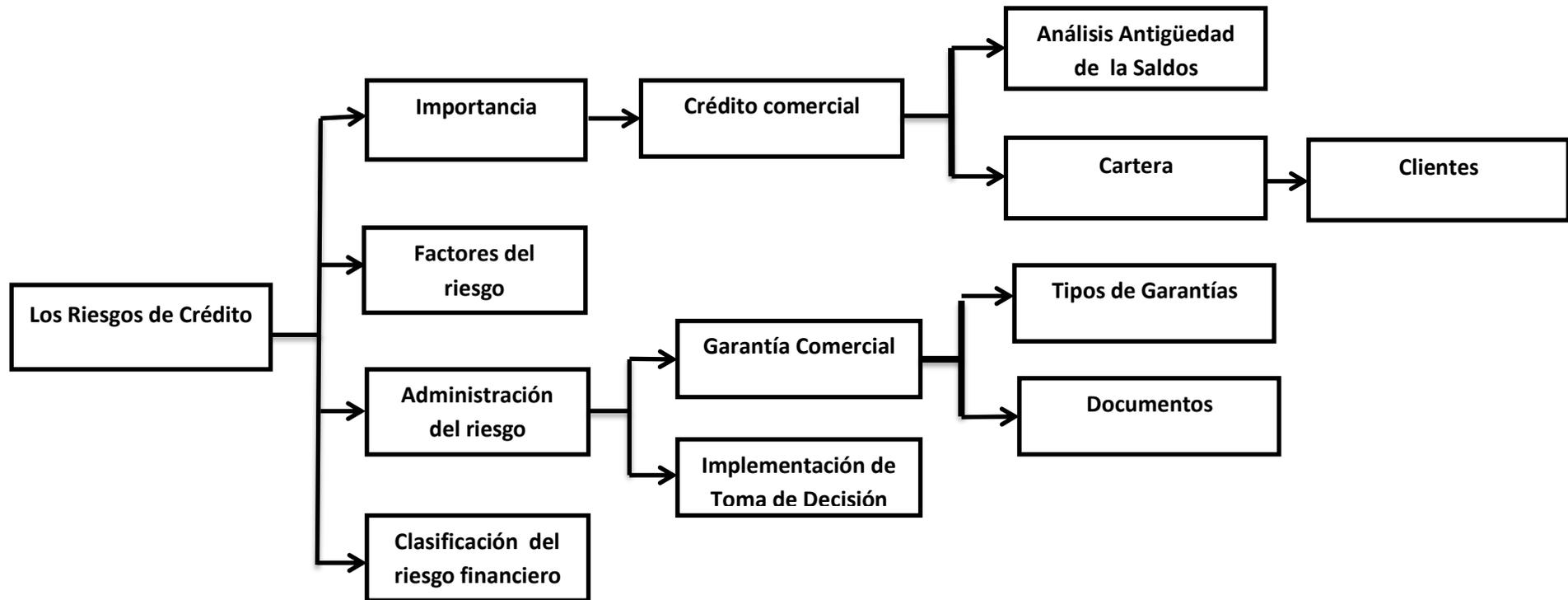
## 2.4 Categorías Fundamentales



**Gráfico N° 02:** Conceptualizaciones básicas de variables.

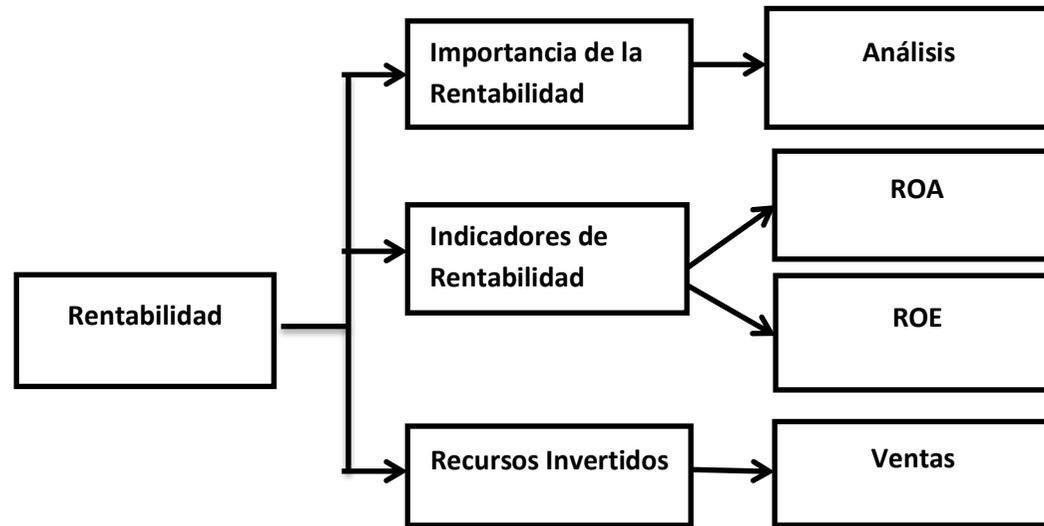
**Elaborado por:** Lescano Sh.

### Infra ordenación de la variable independiente



**Gráfico N° 03:** Infra-ordinación de la variable independiente.  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

### Infra ordenación de la variable dependiente



**Gráfico N° 04:** Infra-ordinación de la variable dependiente.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

## **Marco conceptual de la Variable Independiente**

### **Control Interno**

Para Mantilla, S. (2005, pág. 4) define el control interno como:

Un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos.

La segunda se relaciona con la preparación de estados financieros publicados, confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, tales como ganancias realizadas, informadas públicamente.

La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Tales categorías distintas pero interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas.

Para Gaitán (2006, pág. 25) el Control interno es “un proceso, ejecutando por la junta directiva o consejo administrativo de un entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable”.

El Control interno es muy importante en una empresa, ya que nos permite establecer normas y reglamentos, las mismas que son respaldadas por leyes establecidas por la empresa o institución.

### **Procesos control interno**

Según Mantilla, S. (2005, pág. 15) menciona sobre los procesos del control interno lo siguiente:

El control interno no es evento o circunstancia, sino una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad. Tales acciones son penetrantes y son inherentes a la manera como la administración dirige los negocios.

El proceso de los negocios, que es conducido como a lo largo de las unidades o funciones de la organización, es administrativo mediante el proceso básico gerencial de planeación, ejecución y monitoreo. El control interno es parte de ese proceso y está integrado al mismo. Les facilita funcionar y monitorear su conducta y relevancia continuada. Es una herramienta usada por la administración, no un sustituto de la administración.

Esta conceptualización del control interno es muy diferente de la perspectiva de algunas observaciones quienes ven el control interno como un añadido a las actividades de la entidad, o como una carga necesaria, impuesta por los reguladores o por los dictados de burócratas extremadamente celosos. El sistema de control interno esta entrelazado con las actividades de operaciones de una entidad y fundamentalmente existe por razones de negocios.

Hay quien menciona sobre los principales objetivos del proceso de control interno y los categoriza como “1. Eficiencia y efectividad de las actividades (objetivos de desempeño); 2. Confiabilidad, completitud y oportunidad de la información financiera y directiva (objetivos de información); y 3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (objetivos de cumplimiento)” (Mantilla, 2005, pág. 17).

Los procesos de control interno nos permite realizar las actividades de la empresa con mayor responsabilidad y eficiencia, con esto podemos alcanzar objetivos propuestos optimizando los recursos de la mejor manera.

### **Actividades de control**

Según Coopers & Librand (1997, págs. 67-68) mencionan que:

Las actividades de control son las normas y procedimientos (que constituyen las acciones necesarias para implementar las políticas) que pretenden asegurar que se cumplen las

directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos. Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionados: las operaciones, la fiabilidad de la información financiera o el cumplimiento de la legislación aplicable.

Para Varo, J. (1994, pág. 524) las actividades de control son:

Actuaciones diseñadas para detectar cambios indeseables en algunos aspectos de la organización. También son las acciones dirigidas a medir el nivel actual de servicios más los esfuerzos más los esfuerzos orientados a modificar, cuando sea necesario, la provisión de estos servicios a la luz de los resultados de la medición.

Las actividades de control nos permiten controlar, monitorear las tareas que se debe ejecutar en el puesto de trabajo para poder establecer los responsables de las distintas áreas y poder medir los resultados y realizar los cambios correspondientes donde se creyere conveniente para mejorar los resultados.

### **Administración**

Del trabajo realizado por Porter, H. (2006, pág. 8) se puede colegir que la “Administración es un proceso: que consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar, además que es aquella que implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos”.

Un concepto más resumido y bastante concreto nos lo expresa Robbins & Decenzo (2002, pág. 5) quienes definen a la administración como “el proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas”.

En conclusión podemos manifestar que La administración es un proceso que se convierte en la base fundamental de las empresas puesto que organiza los recursos humanos, materiales y económicos y estos pueden ser optimizados de la mejor manera.

## **Procesos Administrativos**

Del artículo de Grandes Pymes (internet, 2013) podemos extraer sobre el proceso administrativo como lo más relevante el hecho que lo describe como una secuencia de actividades así:

El proceso administrativo “es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible.

En cambio Perugachi, M. (2003, pág. 12) se refiere a este tema como: “los procesos administrativos de una empresa o institución en si es un gran proceso en la cual entra los insumos, se ejecutan unas actividades y se generan productos y servicios para los clientes o usuarios”.

Se concluye entonces que los procesos administrativos ayudan a las empresas a seguir una serie de pasos secuenciales, los cuales permiten controlar, evaluar y supervisar los procedimientos que las actividades deben seguir todos los miembros que conforman la institución.

## **Importancia de los procesos**

Para Bárcenas, F. (2009, pág. 5), opina “que el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelaciona y forman un proceso integral”.

Por otra parte para Perugachi, M. (2003, pág. 12) menciona que “los procesos administrativos son aquellos que constituye la columna vertebral de las instituciones porque regulan las actividades que en ella se realizan y de que ellos dependen su eficacia y eficiencia”.

Los procesos administrativos son importantes en las organizaciones, puesto que ellos ponen las pautas para que el trabajo se ejecute con los requisitos que se necesita.

### **Funciones administrativa**

En el artículo de Análisis Estratégico (Internet, 2012) menciona que “una función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.

Según Porter, H. (2006, pág. 25) sobre las funciones administrativas menciona que “las funciones administrativas principales que parecen más aplicables a las organizaciones modernas son planeación, organización, dirección, y control, estas cuatro funciones son parte d un proceso reciproco y recurrente”.

Las funciones administrativas en las organizaciones son establecidas al personal, para que se ejecuten de manera eficiente y eficaz, en las diferentes funciones que cada área o sección debe cumplir con la responsabilidad adquirida para la consecución de metas fijadas por la empresa.

### **Control Operacional**

Para Cedeño, A. (1997, pág. 306) menciona que “el control operacional es el proceso mediante el cual la empresa se asegura que las tareas específicas son realizadas con efectividad y eficiencia”.

Según Isabel Escriche, R. (2005, pág. 13) dice que “en el control operacional se realizará una planificación de las actividades operacionales incluyendo el mantenimiento para asegurar que se efectúan bajo las condiciones especificadas”.

El control operacional es la herramienta con la cual la empresa se apoya, puesto que ayuda a vigilar las tareas y estas se cumplan con las condiciones estipuladas.

## **Información**

Según Galán, J. (2010, pág. 252) menciona que:

El sistema de información o SI de una empresa representa el conjunto claramente definido de procesos, los cuales operando sobre un conjunto de datos estructurados conforme a las necesidades de la empresa, recopila, elabora, y distribuye la información necesaria para que la empresa desarrolle su actividad, apoyando en las tareas productivas, de comercialización, de toma de decisiones, y control así como de las funciones y procesos según la estrategia definida por la organización.

Hay quien menciona sobre la Información que “ha sido desde siempre, en lo relativo al mundo interior a la organización empresarial, ha sido aceptado que la información es la materia prima para la toma de decisiones” (Manso, 2003, pág. 225)

La información de una empresa es la herramienta básica y fundamental que ayuda a la toma de decisiones, además una organización donde existe comunicación adecuada evita tener menos errores y por ende se puede conseguir los resultados esperados.

## **Actividades de Monitoreo**

Hay quien define las actividades de Monitoreo como “son múltiples las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones. Incluyen actos regulares e administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias” (Mantilla, 2005, pág. 84).

Estupiñán & Estupiñán (2008, pág. 40) mencionan que las actividades de monitores son “la evaluación continua y periódica que hace la gerencia de

la eficacia del diseño y operación de la estructura de control interno para determinar si está funcionando de acuerdo a lo planeado y que se modifica cuando es necesario”.

Las actividades de monitoreo representa control, evaluación y dirección para que el trabajo en la empresa se lo realice en los lineamientos impuestos por la misma, dando cumplimiento con lo establecido en dichas actividades.

### **Supervisión y seguimiento de los controles**

Según Yandel, L. (2003, pág. 84) sobre la supervisión y seguimiento de los controles menciona que:

La supervisión y el seguimiento de los controles es un proceso para valorar la calidad del desempeño del control interno en el tiempo. Implica valorar el diseño y la operación de los controles sobre una base oportuna y tomar las acciones correctivas necesarias. La supervisión y el seguimiento se realizan para asegurar que los controles continúan operando efectivamente. La supervisión y el seguimiento de los controles se logran mediante actividades de supervisión y seguimiento en tiempo real, evaluaciones separadas, o una combinación de las dos. Las actividades de supervisión y seguimiento en tiempo real se constituyen en las actividades recurrentes normales de una entidad e incluyendo la administración regular y las actividades de supervisión. Los administradores de ventas, compras, y producción a niveles de división y corporativo se encuentran frente a las operaciones y pueden cuestionar los informes que difieren significativamente de su conocimiento sobre las operaciones.

Según Coopers & Librand (1997, pág. 94) el proceso de supervisión es aquel que “este proceso comprende la evaluación, por parte de empleados de nivel adecuado, de la manera en que se han diseñado los controles, de su funcionamiento, y de la manera en que se adoptan las medidas necesarias”.

La supervisión y seguimiento de controles son procesos que ayudan a la empresa para que las actividades programadas se cumplan de manera

que se pueda llegar a los objetivos asignados, actividades que se deben cumplir al pie de la letra para poder establecer claramente los resultados.

### **Riesgos de negocio**

Según El Riesgo de Negocios (internet, 2012, pág. 646) “es la contingencia futura de ganar o perder es una variable inherente a toda decisión empresarial: Sin duda es una de las principales consideraciones que debe afrontar la dirección al evaluar su proyecto de inversión, en este caso de internacionalización”.

Ernst & Young (Internet, 2011) nos menciona sobre el riesgo de negocio los siguientes:

Después de combinar los resultados de la encuesta en todo el mundo y en los sectores, a continuación presentamos los 10 principales riesgos de negocios para las empresas multinacionales que son líderes en sus industrias:

Regulatorios y cumplimiento.

Actualmente, una de las inquietudes es que la incertidumbre en torno a los reglamentos afecta la toma de decisiones y la planeación de los negocios.)

Acceso a crédito.

Aunque este riesgo es todavía alto, los puntos de vista en torno a la disponibilidad del crédito variaron en todos los sectores, y ciertos participantes señalaron que la amenaza había disminuido. Sin embargo, el aumento en la deuda gubernamental podría afectar considerablemente el costo del crédito en el futuro.

Recuperación lenta o recesión secundaria.

Aunque la crisis financiera ha disminuido, ha sido sustituida por una crisis fiscal. No existe garantía alguna que el crecimiento global se vaya a sustentar si se retiran los paquetes de estímulos.

Administración de talentos.

Las compañías enfrentan varias amenazas relacionadas con la administración del capital humano. La lucha global por obtener talentos se mantiene como un reto para ciertos sectores, mientras otros se enfrentan al retiro inminente de la generación de la posguerra (babyboomers).

Mercados emergentes.

Debido a que las economías emergentes probablemente representarán la mayor parte del crecimiento global, el éxito en estos mercados se ha convertido en un imperativo estratégico.

Reducción de costos.

La inflación en los precios de los bienes de consumo y la presión por parte de los competidores de bajo costo actualmente representan un mayor reto. Sin embargo, ha disminuido la presión por controlar los costos para conservar la viabilidad financiera.

Participantes no tradicionales.

Este riesgo bajó dos lugares desde 2009, ya que un aumento en los costos de capital y una disminución en la demanda minaron la fuerza de ciertos competidores emergentes. Además, las compañías establecidas en los sectores en proceso de transición han tenido varios años para acoplarse a los nuevos participantes y fortalecer sus posiciones.

Medidas radicales a favor del medio ambiente.

En el entorno económico actual, los temas ambientales no ocupan un lugar prioritario en la agenda, y este desafío recibió una calificación más baja este año. Sin embargo, las compañías luchan por adelantarse a los cambios en las preferencias de los consumidores y de las regulaciones del gobierno.

Riesgo de aceptación social y responsabilidad social empresarial.

En el entorno de negocios actual, donde hay constantes riesgos reputacionales y un mayor rechazo popular a las políticas gubernamentales, las empresas tendrán que proceder con precaución para mantener –o recuperar– la confianza del público.

Realización de alianzas y transacciones.

Durante el último año, ha habido una disminución notable en el número de fusiones y adquisiciones en la medida que las finanzas se han vuelto costosas. Sin embargo, mantuvieron su relevancia las fusiones de rescate después de la crisis financiera y los cambios reglamentarios que podrían forzar la realización de nuevas transacciones.

El riesgo de un negocio la mayoría de veces es vulnerable y puede ser inevitable, puesto que no se puede predecir en un futuro si la inversión puesta se va a ganar o perder, por lo tanto hay que controlar y supervisar, para que la empresa no sufra cambios bruscos y poder alcanzar los propósitos por la que fue creada la organización que es la de obtener utilidad.

## Importancia del Riesgo de crédito

Brachfield (2009, pág. 42) menciona acerca de la importancia del riesgo de crédito en las empresas lo siguiente:

- a) El importe del crédito concedido es una decisión trascendental puesto que a mayor importe mayor es el riesgo del acreedor y mayor será el impacto en la cuenta de resultados en caso de impago.
- b) El plazo de pago acordado es muy importante ya que se implica la vieja norma del credit-management “a mayor plazo mayor riesgo y a menor plazo menor riesgo”. En la actualidad coyuntura una empresa solvente hoy dentro seis meses puede ser insolvente. El reducir los periodos de cobro es una medida que minimiza automáticamente el riesgo de impago.
- c) La solvencia y la liquidez del cliente es otro de los puntos clave ya que un cliente con escasa solvencia con problemas de tesorería o con poco cash flow generado representan mayor riesgo de impago que las empresas bien capitalizadas y con un flujo de caja constante.
- d) El medio de pago escogido influye en el riesgo de la operación, puesto que no es lo mismo estar en posesión de un documento cambiario firmado por el deudor, que esperar el cobro por transferencia. Si el cliente devuelve un título cambiario, el acreedor puede interponer un juicio cambiario que el único procedimiento resolutivo ya que permite el embargo preventivo de los bienes del moroso.

Según Reyes, M. (2008, pág. 3) nos menciona acerca de la importancia del crédito:

La falta de interés por el riesgo de crédito ha provocado que las técnicas para su medición y control no hayan evolucionado prácticamente nada en el último siglo, al contrario de lo ocurrido con el riesgo de mercado, el cual ha experimentado un importante auge tanto en su estudio, como en su análisis, originando que las entidades financieras cuenten con modelos matemáticos para su gestión.

La mayoría de empresas se manejan bajo parámetros para alcanzar a objetivos propuestos, en esto se puede citar al crédito. El crédito sin estudio puede llegar a ser riesgoso, si no se lo maneja con control y

supervisión adecuada, el éxito será positivo si se toma en cuenta todo tipo de riesgos de negocios.

### **Administración de riesgos**

Alfonso de Lara (2005, pág. 13) menciona de la administración de riesgos que:

La palabra riesgo proviene del latín *risicare*, que significa atreverse o transitar por un sendero peligroso. En realidad tiene un significado negativo, relacionado con peligro, daño, siniestro o pérdida. Sin embargo, el riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones en general y de los procesos de inversión en particular. El beneficio que se puede obtener por cualquier decisión o acción que se adopte, debe asociarse necesariamente con el riesgo inherente a dicha decisión o acción. En finanzas, el concepto de riesgo se relaciona con las pérdidas potenciales que se pueden sufrir en un portafolio de inversión.

La medición efectiva y cuantitativa del riesgo se asocia con la probabilidad de una pérdida en el futuro. Los seres humanos deben conocer y responder la manera intuitiva o cuantitativa a las probabilidades que conforman en cada decisión. La esencia de la administración de riesgos consiste en medir esas probabilidades en contextos de incertidumbre.

Según Jesús G. Martínez (2002, pág. 49) dice que la administración de riesgos es:

Desarrollar y analizar estrategias de administración de riesgos requiere de una evaluación sistemática de muchas alternativas y variables, la incorporación de juicios técnicos y de valor de participación de una amplia gama de grupos interesados y la consideración de criterios de evaluación múltiples.

Los riesgos de una empresa es inevitable evitarlos, ya que es parte de un negocio. Existe varios tipos de riesgos, estos pueden ser materiales, inherentes, etc. Debido a los riesgos descritos las organizaciones deben percatarse para tomar las mejores medidas para que su impacto no afecte de una forma negativa a la empresa.

## Clasificación de los riesgos financieros

Haro, A. (2005, pág. 16) nos menciona que existen diferentes naturalezas de riesgos, las cuales se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- Se entiende como riesgo de mercado la pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia en los precios que se registran o en el mercado o movimiento de los llamados factores de riesgo (tasas de interés, tipos de cambio, etc.). También se pueden definir más formalmente como la posibilidad de que el valor presente neto de un portafolios se muevan adversamente ante cambios en las variables macroeconómicas que determinan el precio de, los instrumentos que componen una cartera de valores.
- El riesgo de crédito es el más antiguo y probablemente el más importante que enfrentan los bancos. Se puede definir como la pérdida potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago.
- El riesgo de liquidez se refiere a las pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable. Los bancos son muy sensibles a las variaciones en las tasas de interés, y el manejo de activos y pasivos (Asset - Liability Management) se convierte en una de las ramas de la administración de riesgos que cubre este aspecto. El riesgo de liquidez se refiere también que cubre este aspecto. El riesgo de liquidez se refiere también a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolios (imposibilidad de vender un activo en el mercado). Este riesgo se presenta en situaciones de crisis, cuando en los mercados hay únicamente vendedores.
- El riesgo legal se refiere a la pérdida que se sufre en caso de que exista incumplimiento de una contraparte y no se pueda exigir, por la vía jurídica, cumplir con los compromisos de pago. Se refiere a operaciones que tengan algún error de interpretación jurídica o alguna omisión en la documentación.
- El riesgo operativo es un concepto muy amplio y se asocia con fallas en los sistemas, procedimientos en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas. También se relaciona con pérdidas por fraudes o por falta de capacitación de algún empleado en la organización. Asimismo, este tipo de riesgo se atribuye a las pérdidas en que se puede incurrir una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario, quien durante el periodo en que

laboro en dicha empresa concentro todo el conocimiento especializado en algún proceso clave.

- El riesgo de reputación es relativo a la pérdida que podrían resultar como consecuencia de no concretar oportunidades de negocio atribuibles a un desprestigio de una institución por falta de capacitación del personal clave, fraude o errores en la ejecución de alguna operación. Si el mercado percibe que la institución comete errores en algún proceso clave de la operación, es lógico que los clientes consideraran eventualmente cambiar de institución.

Según Gómez, D. (2002, pág. 27) nos menciona sobre los riesgos financieros lo siguiente:

- a) Riesgos de Mercado.- Es el riesgo de pérdidas potenciales derivado de un movimiento adverso en el nivel o volatilidad del precio del mercado de los instrumentos financieros asociados a una posición.
- b) Riesgos de Crédito.- Es el riesgo de pérdidas motivado por la posibilidad de incumplimiento de la contrapartida de sus obligaciones contractuales.
- c) Riesgo Operacional.- Es el riesgo de pérdida financieras derivadas de un mal funcionamiento de los sistemas de información y control interno, fallos humanos en el tratamiento de las operaciones y sucesos inesperados, relacionados con el soporte interno/externo e infraestructura operacional.
- d) Riesgo de liquidez.- Es el riesgo de no poder deshacer una posición en el mercado sin afectar al precio del producto correspondiente, haciendo difícil u onerosa su cobertura.
- e) Riesgo Normativo.- Es el riesgo de pérdida debido a que un contrato pueda ser ejecutado porque las operaciones no se encuentren dentro del marco legal establecido por la autoridad competente, o bien por condicionamientos de tipo fiscal no contemplados inicialmente en la negociación de los instrumentos financieros.

Toda empresa al realizar sus actividades tiene a su haber tiene varios tipos de riesgos, en primo inherente y luego, los detallados anteriormente, es decir que cualquiera que sea el tipo de empresa sean estas grandes o pequeñas están expuestas a este tipo de riesgo financiero, lo que las vuelve en cierto modo vulnerables, pero mucho depende de la administración y de una adecuada planificación y control de que estos sean minimizados.

## Los factores del riesgo

Sobre los factores de riesgo Mantilla, S. (2005, pág. 72) menciona lo siguiente:

Los factores de riesgo interno generalmente están bajo control de la entidad y por consiguiente están sujetos a mayor control por parte de la administración. Los riesgos internos relevantes para las actividades de derivados incluyen principalmente asuntos operacionales, tales como la calidad de los recursos humanos y de los sistemas de información. La valorización cuidadosa del riesgo operacional por parte de la entidad es especialmente importante, dado que la identificación de las vulnerabilidades a menudo puede conducir a mejoramientos que reduzca los riesgos de manera significativa. La identificación y valorización de la extensión de las exposiciones a riesgos internos asociados con las actividades de derivados requieren conseguir un entendimiento tanto de las fortalezas como de las debilidades del personal, los sistemas de información administrativa, las metodologías y los supuestos de valuación, y la documentación de la entidad, entre otras cosas.

Para Marín & Martínez (2003, pág. 154) definen lo siguiente:

Son varios los factores que afectan de manera directa a la inversión en su conjunto y muy especialmente a la crediticia, en general podemos clasificar esa incertidumbre o riesgos de las inversiones en:

- Riesgo de insolvencia: incertidumbre sobre la recuperación de la prestación concedida.
- Riesgo de liquidez: incertidumbre sobre la facilidad de monetización a través de mercados secundarios (instrumentación y plazo).
- Riesgo de interés o rentabilidad: incertidumbre de mantener una misma rentabilidad marginal.
- Riesgo de firma: incertidumbre de recuperación no en activos, sino en operaciones (redescuento, avales, etc).
- Riesgo-país: incertidumbre sobre la solvencia del país extranjero en operaciones internacionales.
- Riesgo de mercado: incertidumbre por la variación en los elementos patrimoniales valorados a precios de mercado.
- Riesgo operacional: incertidumbre por las posibles pérdidas debidas a fallos en los procesos internos, humanos, de los sistemas o por circunstancias externas.
- Resto de riesgos posibles: por ejemplo, riesgo legal, reputación, estratégico.

Son varios los factores para que el riesgo sea vulnerable en la empresa, siendo el principal los errores humanos, puesto que es el pionero en las actividades empresariales y en el que se debe poner restricciones, controles y supervisión, para que en el futuro se vuelva esto una fortaleza y no una debilidad.

### **Crédito Comercial**

Martínez, M. (2005, pág. 187) define el crédito comercial lo siguiente:

Se entiende como crédito comercial o mercantil al valor que excede de los activos de un negocio que se da por un prestigio al público y principalmente entre sus clientes como puede ser su imagen corporativa, localización geográfica, participación en el mercado, por su eficiencia u organización, etc.

Van Horne et al (2001, pág. 289) mencionan del crédito comercial lo siguiente:

Crédito comercial como medio de financiamiento. El crédito comercial es una fuente de fondos para los consumidores porque no tienen para pagar los bienes sino después de su entrega. Si las empresas pagan de inmediato sus cuentas algunos días después de la fecha de facturación, el crédito comercial se convierte en una fuente espontánea de financiamiento que varía con el ciclo de la producción.

El crédito comercial en nuestro medio es común, puesto que las empresas se basan en estrategias para captar a nuevos clientes, mediante este proceso la empresa no debe descartar la posibilidad de tener los controles adecuados y necesarios para entregar el crédito solicitado.

### **Cartera de Clientes**

Según el artículo de Cosmética (internet, 2009) dice que:

Se denomina cartera o portfolio de clientes al conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de venta y con los que interesa mantener un contacto.

Los clientes pueden ser activos (ya se les ha vendido algo) o potenciales (pueden estar interesados en comprar). La clientela se entiende que forma parte de los bienes inmateriales de la empresa, que se conocen como “fondo de comercio”.

El artículo de Marketing-inteligente (internet, 2014) denomina a la cartera de clientes como “la lista de clientes (actuales y pasados) que, no solo son en la actualidad porque consumen nuestros productos o servicios, sino que lo han podido ser ya y son susceptibles de volver a serlo en cualquier momento”.

La cartera de clientes es fundamental en una empresa que desea crecer, ya que el cliente destinará lo necesario a esta, para que se encamine al progreso o fracaso, todo dependerá de los distintos montos otorgados y el tipo de cliente de la empresa que otorgo el crédito comercial.

### **Garantía Comercial**

Según el artículo de Cosumoastor (Internet, 2010) menciona que:

La llamada garantía comercial es aquella que cada fabricante, vendedor, etc., voluntariamente, introduce a partir de los seis meses. Es decir, que por criterios comerciales, se puede dar un plazo de garantía de uno, dos o incluso más años (como en algunos electrodomésticos o vehículos). Esta garantía comercial puede contener restricciones, es decir, puede establecer que el desplazamiento o las piezas tengan que pagarse. Pero conviene recordar que estas limitaciones sólo caben a partir de los 6 meses.

Para Carvajal & García (2014, pág. 8) señalan sobre la garantía comercial como:

Garantía comercial es aquella ofrecida voluntariamente por el vendedor o fabricante de forma adicional a la garantía legal, y constituye una mejora de esta. A pesar de su carácter voluntario, cuando el vendedor o fabricante ofrece una garantía comercial en su publicidad se compromete a cumplir los compromisos contraídos.

La garantía comercial es la forma que tiene la empresa para poder recuperar su dinero, siendo este intervenido por un documento legal para su respectiva recuperación su el caso lo ameritara.

### **Tipos de Garantías**

Puppio, V. (2008, pág. 127) menciona los tipos de garantías:

La doctrina de los tipos de garantía jurisdiccionales ha sido elaborada en base a la clásica división de las sentencias en fallos declarativos, de condena, constitutivos y cautelares.

1. Como fuente de las sentencias declarativas, la jurisdicción proporciona una declaración de certeza del derecho, frente a la incertidumbre de una situación jurídica existente, sobre el contenido de la norma y su aplicación a los hechos.
2. Como origen de las llamadas sentencias constitutivas, la jurisdicción tiene una finalidad constitutiva frente a los cambios jurídicos que originan la creación o modificación de situaciones anteriores.
3. En las llamadas sentencias de condena. La jurisdicción frente a la obligación de reparar el derecho de la norma, ordena, mediante las llamadas sentencias de condena, la restricción que puede ser directa caso en el cual estamos frente la restitución del propio derecho violado, o mediante un equivalente, que es la indemnización del daño.
4. En las llamadas sentencias cautelares, la jurisdicción proporciona las medidas preventivas o cautelares, cuya finalidad es asegurar el cumplimiento del fallo, frente al riesgo de que la condena se haga ilusoria por imposición para ejecutarla, y contra la eventual insolvencia del obligado o la posibilidad de un año.

Zúñiga, L. (1987, pág. 399) sobre los tipos de garantías menciona lo siguiente:

Existe varios tipos de garantías para los créditos, genéricamente se dividen en dos grandes grupos: las garantías personales o fiduciarias y las garantías reales.

Las garantías personales pueden estar constituidas por la firma del deudor, pero generalmente se respalda con la fianza.

Las garantías reales son las que están representadas por valores reales y las garantías personales son las que no están representadas por valores reales.

En el medio comercial existen varios tipos de garantías, las mismas que siempre están respaldadas con documentación, estas garantías se aplican según el tipo de empresa o según la necesidad de la misma para poder recuperar su inversión con la respectiva utilidad.

### **Toma de decisiones**

Causillas, T. (1986, pág. 30) sobre la toma de decisiones define lo siguiente:

La Dirección es la función clave de la administración de empresas, es inútil planificar las actividades productivas de una empresa, organizar racionalmente sus recursos y controlar los bienes y personas, si no se cuenta con una Dirección eficaz, la que se realiza a través de decisiones.

Tomar una decisión es elegir una alternativa entre varias para lograr un objetivo empresarial.

El proceso de Toma de decisiones es más complejo en las empresas agropecuarias que en las industrias y comerciales, porque entre otras razones, en las primeras el ciclo productivo es más largo, las relaciones técnicas de producción son inestables, hay mayor influencia de factores climáticos y los productos son más perecederos.

### **Análisis antigüedad de saldos**

Según Molina, V. (2005, pág. 31) menciona que “el análisis de antigüedad de saldos es una magnífica herramienta para mantener al día las cuentas y documentos por cobrar, pues pone al descubierto la situación de la cartera con toda claridad”.

Elliott, Horngren & Sundem (2000, pág. 187) mencionan sobre el análisis de la antigüedad de saldos lo siguiente:

Un mejoramiento del método de porcentaje de cuentas por cobrar es el método de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar. Este método toma en cuenta la composición de las cuentas por cobrar de final del año y se funda en la antigüedad de la deuda. Incorporar directamente el historial de pagos del cliente.

La antigüedad de saldos es una herramienta para revisar cómo está la cartera de clientes, esto puede ayudar a la empresa para la toma de decisiones y aplicar los correctivos necesarios sobre el historial de clientes y su respectivo vencimiento de crédito.

## **Cientes**

Según el artículo de Promo-negocios (Internet, 2009) menciona que:

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Para Freenamtle, D. (1998, pág. 27) define a los clientes como:

Se puede definir como cliente como una persona que toma una decisión de compra. No obstante, ésta es una definición muy limitada. Para empezar excluye a los clientes potenciales, antiguos clientes y personas que influyen en los clientes. En muchas organizaciones las decisiones de compra se toman después de un proceso de consulta con muchas personas, y todas estas personas se pueden incluir en la descripción genérica de clientes. Dada la finalidad de esta obra voy a utilizar la definición de cliente más amplia posible. Ésta es: un cliente es la persona con quien usted está tratando en el momento y a quién está intentando ayuda.

El cliente es denominado como la persona que compra un producto, este sea un bien o servicio, el cual sirve para la satisfacción de sus necesidades, los clientes es una parte fundamental en toda empresa, y en el cual las organizaciones trabajan para captar más clientes y optan por realizar estrategias que estén acorde con las necesidades del consumidor.

## Marco conceptual de la Variable Dependiente

### Administración Financiera

Van Horne & Wachowicz (2001, pág. 2) menciona que:

La administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente. Entonces, la función de los administradores financieros en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales: las decisiones de inversiones, las de financiamiento y las de administración de los activos.

- Decisión de inversión.- La decisión de inversión es la más importante de las tres decisiones principales de las firmas cuando se trata de crear valor. Comienza con la determinación del total de activos que necesitan poseer las empresas.
- Decisiones de financiamiento.- La segunda de las decisiones importantes es el de financiamiento. Aquí, los administradores se centran en la integración de la parte derecha del balance general. Si analiza la mezcla de financiamiento de las empresas en distintas industrias, observara marcadas diferencias. Algunas firmas tienen deudas relativamente fuertes, mientras que otras casi no están endeudadas.
- Decisión de la administración de activos.- La tercera decisión de las firmas es la de administración de activos. Cuando se adquieren activos y se obtiene el financiamiento adecuado, también es necesario administrarlos con eficiencia. Los administradores financieros tiene distintos grados de responsabilidad operativa sobre los activos existentes. Esta responsabilidad los obliga a preocuparse más por el manejo de activos circulantes que por el de activos fijos. Una parte importante de la responsabilidad en lo que se refiere al manejo de activos fijos recaerá en los administradores operativos que recurren a este tipo de activos.

Navarro, D. (2003, pág. 13) menciona que “la gerencia financiera se preocupa por evaluar el grado de satisfacción de los propietarios. El objetivo y la meta de los inversionistas o propietarios, como ya dijimos, es obtener un grado de utilidades de acuerdo con sus expectativas”.

La administración financiera permite controlar los activos que compra la empresa, a medida que los va adquiriendo, se preocupa que su

administración sea la adecuada y correcta, por lo tanto los propietarios toman las decisiones sobre los créditos, financiamientos e inversiones para que sean los más idóneos.

### **Organización de la función financiera**

Según Gitman & Lawrence (2003, pág. 8) mencionan que:

El tamaño y la importancia de la función de la administración financiera dependen del tamaño de la empresa. Por lo general, en empresas pequeñas la función financiera la realiza el departamento de contabilidad. Conforme una empresa crece, la función de las finanzas se desarrolla en un departamento deparado vinculado directamente con el presidente o a través del director financiero. El tesorero y el contralor reportan al director financiero. Por lo general, el tesorero es el responsable de las actividades financieras, como son la planeación financiera y la obtención de fondos, la toma de decisiones de inversión del capital, la administración del efectivo, de las actividades de crédito, de los fondos de pensión y de las divisas. El contralor por lo común maneja las actividades contables, como la contabilidad empresarial, administración de impuestos, contabilidad financiera y contabilidad de costos. El enfoque del tesorero tiende a ser más extenso, en tanto que el del contralor es más interno.

Además Gitman & Lawrence (2003, pág. 8) menciona que:

Las personas de todas las áreas de responsabilidad de la empresa deben interactuar con el personal y los procedimientos de finanzas para realizar su trabajo. Para que el personal de finanzas haga pronósticos y tome decisiones útiles, debe estar dispuesto y preparado para hablar con individuos de otras áreas de la empresa. La función de la administración financiera se puede describir ampliamente considerando su papel dentro de la organización, su relación con la economía y a la contabilidad, así como las actividades primordiales del administrador financiero.

La organización financiera significa el eje del movimiento financiero de las empresas, como lo comenta los autores citados, las decisiones de la administración muchas de las veces depende de cómo se encuentra la

situación financiera, ya que es la parte que da luz verde para realizar los objetivos.

### **Importancia de la administración del capital de trabajo**

Van Horne & Wachowicz (2001, pág. 210) dice que:

La administración del capital de trabajo, es importante por diferentes razones. Básicamente, el activo circulante de una empresa típica de manufactura representa el 50 % de su activo total. En caso de una compañía de distribución, significa un porcentaje incluso mayor. Los niveles excesivos del activo circulante pueden contribuir de manera significativa a que una empresa obtenga un rendimiento de su inversión por debajo de lo normal. Sin embargo, las compañías con muy poco activo circulante pueden obtener pérdidas y problemas para operar sin contratiempos.

Emery, Innerty & Stowe mencionan que “para operar un proyecto nuevo podrían requerirse inversiones adicionales en el activo a corto plazo como efectivo, cuentas por cobrar e inventarios”.

Es importante la administración del capital de trabajo, ya que, si no se maneja adecuadamente los recursos de la empresa en corto plazo se verán las falencias que este causará; y por lo contrario si se maneja de una forma adecuada los resultados serán esperados.

### **Análisis Financiero**

Álvarez, Llano & Piñeiro (2007, pág. 150) dicen que el análisis financiero es:

La gerencia de la empresa trata de situar a la misma de manera tal que no solamente escape de problemas como el desequilibrio o la inestabilidad, sino que también sea capaz de resolver cuestiones tales como la cuantificación de los recursos financieros y la estabilidad financiera, que requieren la atención constante, además debe tomar decisiones ajustadas indicando como, cuando, y en qué desarrollar los planes, con base en una información adecuada. Por último, conviene recordar que la práctica financiera tiene mucho menos que ver con la precisión que con obtener ganancias y reducir riesgos.

Según Rubio, P. (2007, pág. 2) menciona que:

Se trata de un proceso de reflexión con el fin de evaluar la situación financiera y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones, con el objetivo básico de determinar, del mejor modo posible, una estimación sobre la situación y los resultados futuros.

El análisis financiero en las empresas es fundamental, ya que permite saber cómo marcha la economía de la empresa, así mismo permite tomar decisiones de manera inmediata para conseguir los objetivos marcados.

### **Importancia del Análisis Financiero**

Chávez, J. (2003, pág. 34) menciona la importancia del análisis financiero:

La praxis financiera solo es aplicable cuando se es riguroso con el análisis previo. La interpretación de todo estudio es fundamental en la toma de resoluciones y en la elaboración de estrategias.

Los documentos contables, sobre los cuales trabajamos desde el inicio, no deben provenir solamente de la recopilación de datos, sino en un sistema de trabajo que clasifique y procese exhaustivamente la información en función de la realidad que le corresponde vivir en la empresa y del objetivo financiero que tenemos.

Según Rubén Valbuena (2000, pág. 135) dice que:

La importancia del análisis de los estados financieros, radica en que proporciona los elementos necesarios para evaluar la situación financiera y económica de una empresa o unidad económica, esta evaluación nos permite dirigir la toma de decisiones hacia el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles que permitan enfrentar situaciones difíciles o aumentar su eficiencia, productividad u organización.

Es importante realizar frecuentemente un análisis financiero en las empresas, ya que refleja cómo se está manejando los recursos económicos, además permite ver cómo mejorar la eficiencia y producción en la empresa.

## **Análisis Horizontal**

Según Estupiñán & Estupiñán (2008, pág. 117) mencionan que:

El análisis de estructura horizontal plantea problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas, como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa.

Hay que tener en cuenta que cualquier aumento en las inversiones en una cuenta o grupo de cuentas lleva implícito el costo de oportunidad para mantener ese mayor valor invertido, que a la postre afecta la rentabilidad general.

El análisis horizontal, debe centrarse en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas, Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y valores relativos. Los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación.

El análisis horizontal muestra los siguientes puntos:

- Analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero, de un periodo a otro.
- Sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo o capital de trabajo en la elaboración del Estado de Cambios en la Situación Financiera.
- En términos porcentuales, halla el crecimiento simple o ponderado de cada cuenta o grupo de cuentas, que se conoce como la tendencia generalizada de las cuentas sin pretender que sea ideal.
- Muestra los resultados de una gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de las cuentas.
- Muestra variaciones de las estructuras financieras modificadas por los agentes económicos externos, se deben explicar las causas y los efectos de, los resultados, tales como la inflación en los costos, la recesión por disminución en las ventas.

Según Barajas, A. (2008, pág. 81) dice que “el análisis horizontal se refiere a la comparación de los resultados de los estados financieros de diferentes periodos respecto a los resultados de un año base”.

El análisis horizontal da la pauta para realizar una comparación de un año con otro, esto es importante ya que se puede estudiar detenidamente de un año con otro.

## **Análisis Vertical**

Barajas A. (2008, pág. 77) menciona que “el análisis vertical consiste en relacionar las cifras de un mismo estado financiero respecto a una cifra base. El resultado es el porcentaje de cada cifra con relación a la cifra base”.

Hay quien menciona sobre el análisis vertical lo siguiente “cada partida se expresa como porcentaje de ventas netas, el cual puede tener una gran importancia en sí mismo” (Brock & Palmer, 1987, pág. 913).

Con el análisis vertical se puede observar que porcentaje que tiene cada cuenta, el cual permite observar muchas de las veces que cuenta es la más afectada.

## **Análisis de los Índices Financieros**

Según Vainrub, R. (1996, pág. 132) menciona que:

El Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias son esenciales, pero solo el principio de una gerencia financiera exitosa.

El objetivo de la utilización de los índices financieros es darse una idea de qué tan bien está la compañía progresando en satisfacer dos niveles básicos que son:

- 1) Obtener beneficios
- 2) Mantener una sólida posición financiera

Para esto el gerente determinará tendencias de una empresa al procurar comparar su actuación y condición con el promedio de la actuación de empresas similares en el mismo tipo de industria. A veces esta comparación no es fácilmente obtenible. También se debe comparar nuestra tendencia en la actuación de nuestra propia empresa. El análisis de índices puede proveer mucha información importante de alerta para permitirnos resolver problemas antes de que los mismos se vuelvan irresolubles.

Espinoza & Jiménez (2006, pág. 65) mencionan que “el análisis de la empresa por indicadores financieros no está exento de limitaciones. Las razones financieras se basan en datos contables y las empresas no dan

el mismo tratamiento contable a sus datos. Factores estacionales influyen en razones comparativas”.

Los gerentes utilizan los indicadores financieros para conocer la situación financiera de la empresa, con esta herramienta se puede tomar decisiones si es necesario.

### **Clases de Índices financieros**

Según Yandel, L. (2003, pág. 188) menciona que “los índices financieros pueden ser agrupados en 5 categorías:

- 1) Índices de Rentabilidad
- 2) Índices de liquidez
- 3) Índices de solvencia o endeudamiento
- 4) Índices de eficiencia o actividad
- 5) Índices de crecimiento”.

Para Sepúlveda, C. (2004, pág. 47) dice que:

“Los coeficientes financieros pueden ser divididos en cuatro clases:

Coeficiente de liquidez  
Coeficiente de endeudamiento  
Coeficiente de rentabilidad  
Coeficiente de Cobertura o de solvencia”.

Existe distintas clases de índices financieros, los mismos que ayudan a la comparación, evaluación de los estados financieros, con estos índices la empresa puede realizar tomar decisiones y cambios necesarios si en caso lo hubiese.

### **Índice o Ratio de Rentabilidad**

Para Carlberg, C. ( 2003, pág. 296) sobre los índices o ratios de rentabilidad menciona que “el índice de rentabilidad es tan solo una comparación del valor presente de los flujos de entrada que resultan de una inversión, con el valor del monto de la inversión misma”.

Según Aching, C. (2006, pág. 27) menciona que:

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa: Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

El índice de rentabilidad ayuda a observar la utilidad que las empresas desean obtener, o al contrario pueden observar la pérdida que están resultando del ejercicio económico, por esta razón los índices son de mucha importancia en el sistema económico de la empresa.

### **Índice o Ratio de Liquidez**

Tanaka, G. (2005, pág. 319) menciona que:

Los ratios de liquidez miden de manera aproximada la capacidad global de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Algunos autores sugieren que si la empresa tiene buenos ratios de liquidez, entonces estará en condiciones de afrontar sus obligaciones de manera ordenada, sin problema alguno.

Para Woll, T. (2003, pág. 87) menciona que:

Se trata, simplemente del total de activos circulantes dividido por el total de los pasivos circulantes.

Índice de liquidez: 
$$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

La mayoría de las instituciones financieras examinan detenidamente este índice antes de otorgar un préstamo, ya que permite establecer si una empresa podrá pagar sus deudas cuando este llegue el momento.

El índice de liquidez mide la capacidad de pago frente a las obligaciones a corto plazo, las empresas utilizan esta herramienta para observar cómo se encuentra su liquidez, en especial como gira el dinero en los cobros que tiene a diario.

## **Índice o Ratio de solvencia o endeudamiento**

Bautista & Juez (2007, pág. 244) mencionan que “estos ratios se utilizan para diagnosticar sobre la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como para comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar la carga financiera del endeudamiento”.

Según Barajas, A. (2008, pág. 88) menciona que “el índice de endeudamiento se calcula dividiendo los pasivos totales sobre los activos totales. El resultado es el porcentaje de los activos totales que ha sido proporcionado por los acreedores”.

$$\text{Índice de endeudamiento: } \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \quad \%$$

El índice de endeudamiento indica como la empresa tiene su rango de endeudamiento frente a sus obligaciones.

## **Índice o Ratio de eficiencia o actividad**

Para Aching, C. (2006, pág. 19) menciona que:

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de los fondos. Evidencian como se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos.

Según Miranda (2005, pág. 402) dice que:

Índice de eficiencia que permiten la valoración de la eficiencia en la utilización de los recursos durante el tiempo que se adelanta el plan, programa o proyecto. Estos indicadores asumen la tarea de valorar los rendimientos o productividad

física de insumos, recursos y esfuerzos, encaminados a obtener ciertos objetivos, condicionados por presupuestos, calidad y tiempo.

El índice de eficiencia permite analizar cómo se están manejando los recursos, estos pueden ser económico o físicos. Además este índice permite planificar en un proyecto en esquemas de presupuestos.

## **Rentabilidad**

Companys & Corominas (1988, pág. 36) mencionan que la rentabilidad se define como “un principio, lo que interesa fundamentalmente es la rentabilidad. El proyecto es rentable si el valor de los rendimientos que proporciona es superior al de los recursos que se utiliza”.

Gitman & Joehnk (2005, pág. 90) en cambio dice que “los inversores deciden invertir en un instrumento dado o en otro en función de sus expectativas de rentabilidad. La rentabilidad es el nivel de beneficio de una inversión, esto es, la recompensa por invertir”.

Los inversionistas deciden invertir en una empresa o negocio para que esto se atribuya con ganancia, sobre todo tener un beneficio económico, adicional a esto, el recurso humano es fundamental en la organización, puesto que son los que van a manejar de la mejor manera los activos.

## **Componentes de la Rentabilidad**

Gitman & Joehnk (2005, pág. 90) mencionan sobre los componentes de la rentabilidad lo siguiente:

- **Flujos de rentas.-** Los flujos de rentas pueden tomar la forma de dividendos de las acciones, el interés recibido en bonos, o dividendos recibidos de fondos de inversión. Para ser considerado rentas, deben realizarse en forma de dinero metálico o ser fácilmente convertibles en dinero en metálico. Para nuestros propósitos, los flujos de rentas son normalmente dinero en metálico o algo cercano al dinero en metálico que se reciben periódicamente como resultado de poseer una inversión.

- Ganancias (o pérdidas) de capital.- La segunda dimensión de la rentabilidad trata del cambio, si lo hubiere, en el valor de mercado de una inversión.

Según Bastos, A. (2006, pág. 66) dice que “los componentes de la rentabilidad económica son, por una parte, los beneficios obtenidos por cada unidad monetaria vendida y, por otra, el número de unidades vendidas por cada unidad invertida”.

Los componentes de la rentabilidad se pueden citar a los económicos y talento humano, ya que, son los principales recursos para interactuar en una actividad económica.

### **Importancia de la Rentabilidad**

Gitman & Joehnk (2005, pág. 91) mencionan sobre la importancia de la rentabilidad y dicen que “la rentabilidad es una variable clave de decisiones de inversión; nos permite comparar las ganancias actuales o esperadas de varias inversiones con los niveles de rentabilidad que necesitamos”.

Según un reporte de Alma Cg (internet, 2014) dice que:

La rentabilidad de una inversión es un parámetro fundamental para determinar el éxito de la misma, y es de vital importancia poder establecer una metodología estándar en la empresa, que permita seleccionar aquellos proyectos que serán más rentables cuando los recursos de que se disponen son limitados y no es posible hacer frente a todas las alternativas.

La rentabilidad es la base de toda empresa, ya que representa la ganancia de la inversión, que se ha realizado en el momento de inicio de actividades económicas determinadas.

### **Utilidad de operación**

Para Horngren (2006, págs. 432-433) menciona que:

Algunos administradores hacen énfasis en una cantidad absoluta de utilidad en un porcentaje. Ellos utilizan la utilidad residual, definida como utilidad de operación después de impuestos menos un cargo por capital. El cargo de capital es el costo que tiene para la compañía el capital multiplicado por la cantidad de la inversión.

De igual forma Barrios (2005, pág. 82) explica que:

La utilidad de operación global se debe determinar mediante la suma de las utilidades generadas y que a su vez en forma individual haya sido asignada a cada una de las partes relacionadas y que participe en la operación, bajo el mismo procedimiento que se establece.

La utilidad operacional es aquella que queda una vez pagado las obligaciones al fisco, pudiendo ser evaluado cada cierre de periodo.

### **Eficiencia operativa**

Según Maroto (2007, pág. 41) dice que:

Es evidente que tanto la estrategia como la eficiencia operativa son fundamentales para que una empresa pueda competir con garantías. Al final, lo que permite que una empresa obtenga buenos resultados es que consiga diferenciarse de sus competidores de alguna forma y que sea capaz de mantener esa diferencia el máximo tiempo posible.

Para López (1991, pág. 104) explica que “la operación operativa de un plan de acción, es el crecimiento de la motivación espontánea por motivos extrínsecos para las futuras aplicaciones del plan, originada por la confirmación experimental de su eficacia”.

La eficiencia operativa proporciona una optimización al mejoramiento de los procesos y estos se benefician para que sea más óptimos y productivos, es decir que maximizan el uso de sus recursos, siendo estos priorizados.

### **2.5. Hipótesis**

Los riesgos de crédito se relacionan con la rentabilidad de la empresa Distriveca S.A.

## **2.6. Señalamiento de la variable**

### **Variable independiente**

Riesgos de Crédito.

### **Variable dependiente**

Rentabilidad.

## CAPITULO III

### **3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Enfoque**

Para la presente investigación se utiliza el enfoque cuali-cuantitativo, cualitativo porque nos permite describir un fenómeno que genera teorías, hipótesis y el investigador se relaciona en forma directa con las personas que pasan hacer entes involucrados en el proceso investigativo; y, cuantitativo porque nos permite medir los datos en forma numérica de tal forma aplicar un método estadístico que la investigación así lo amerite.

Gómez, M. (2006, pág. 60) sobre el enfoque cualitativo menciona que es "la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población".

#### **3.2. Modalidad básica de investigación**

En la realización al presente trabajo se aplica la investigación de campo y bibliográfica.

##### **3.2.1. Investigación de Campo**

Según Moreno. (1995, pág. 42) define a la investigación de campo como:

La investigación de campo es aquella que reúne la información necesaria, recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio, ya sea que estos hechos y fenómenos estén ocurriendo de una manera ajena al investigador o que sean provocados por éste, con un adecuado control de las variables que intervienen; en la investigación de campo, si se trata de recabar datos, se recurre directamente a las personas que los tienen, si se trata de probar la efectividad, de un método o material se ponen en práctica y se registran en forma sistemática los resultados que

serán observados, si se trata de buscar explicación para un fenómeno, el investigador y sus auxiliares se pone en contacto con el mismo para recibir y registrar las características, condiciones, frecuencia con el fenómeno que ocurre, etc.

Para realizar la investigación de campo se lo realiza en el lugar de los hechos, por lo que será necesario recurrir a las instalaciones de la empresa, y así poder observar, comprobar y recolectar la información pertinente y oportuna para lograr un efecto claro y preciso en su estudio.

### **3.2.2. Bibliográfica - Documental**

Astudillo & Méndez (2008, pág. 25) mencionan sobre la investigación bibliográfica lo siguiente:

La investigación bibliográfica es la clave en el desarrollo del conocimiento, ya que sistematiza, descubre y aporta nuevo conocimiento dando respuesta a la pregunta de investigación que le dio origen. Cabe subrayar que este tipo de investigación no se limita a recolectar datos, resumirlos y presentarlos, tampoco ha abordar de manera general y superficial el tema de investigación. La realización de un trabajo de investigación bibliográfica debe recorrer diversos caminos que en ocasiones son difíciles de sortear, tanto por el exceso de optimismo como por la desesperación que se deriva de la complejidad del problema de estudio.

La investigación documentaria permite analizar la información del tema en estudio, el cual se basa en libros, folletos, boletines y más instrumentos, con esta exploración se podrán obtener toda la información requerida para el presente trabajo.

### **3.3. Nivel o tipos de Investigación**

#### **3.3.1. Investigación Exploratoria**

Namakforoosh, M. (2005, pág. 89) define que “es aquella que capta una perspectiva general del problema. Este tipo de estudio ayuda a dividir un

problema muy grande y llegar a unos sub-problemas, más preciso hasta en forma de expresar las hipótesis".

El presente trabajo investigativo se inicia en el nivel exploratorio, ya que luego del estudio de los factores que nos proyectan a un análisis de los riesgos del crédito, se ha obtenido el tema de investigación, el cual es de gran importancia para la mayor parte de empresas comercializadoras y la misma que reconoce las respectivas variables, dando paso a una hipótesis y generando una perspectiva más amplia del problema planteado.

### **3.3.2. Investigación Descriptiva**

Hay quien define a la investigación descriptiva que "es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización, el consumidor, objeto, conceptos y cuentas; se usa un diseño descriptivo para hacer una investigación" (Namakforoosh, 2005, pág. 91).

La investigación descriptiva se procede a comparar los factores del problema, el mismo que trabaja en forma real, para derivar a una clara y correcta interpretación de los hechos encontrados, el cual nos ayuda a conseguir un beneficio social definido.

### **3.3.3. Investigación Correlacional**

Sobre la investigación correlacionar Gómez, M. (2006, pág. 68) menciona que "la investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial. Saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa".

La investigación correlacionar permite establecer la relación que existe entre dos o más variables, las mismas pueden o no estar estrechamente relacionadas, todo dependerá del caso de estudio.

### 3.4. Población y Muestra

#### 3.4.1. Población

Según Icar t (2006, pág. 55) define sobre la población como:

El conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desean estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita.

La población es un conjunto de ciertos individuos que tienen varias características en común, objeto de estudio que nos permite la obtención de resultados esperados y para la presente investigación se procede a establecer una población con los empleados de la empresa Distriveca S.A., encargados directamente en las distintas áreas de la comercialización de sus productos.

<b>DISTRIVECA S.A.</b>	
<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>GERENTE GENERAL</b>	Vela Fabián
<b>JEFE ADMINISTRATIVO</b>	Callejas Ana María
<b>JEFE DE COBRANZA</b>	Ledesma Flavio
<b>ADMINISTRADOR Y LOGISTICA</b>	Mantilla Héctor
<b>CONTADOR GENERAL</b>	Mejía Franklin
<b>AUXILIAR DE COBRANZAS</b>	Torres David
<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>	Vela Ana María

**Cuadro N° 01:** Población.  
**Fuente:** Distriveca S.A  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

Un mínimo grupo proporcionará la información necesaria sobre el tema analizado, por tal razón la totalidad de la población, en este caso se considerará a siete personas, para realizar las encuestas respectivas.

### 3.5 Operacionalización de las Variables

**Hipótesis:** Los riesgos de crédito incidirán de manera positiva en la rentabilidad de la empresa Distriveca S.A.

**Cuadro N°02:** Variable Independiente – Riesgo de Crédito

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS
El <b>riesgo de crédito</b> es la posibilidad de pérdida económica derivada del incumplimiento de las obligaciones asumidas por las contrapartes de un contrato, además se puede citar a la gestión del riesgo de crédito donde se examina proceso de identificación, medición, monitoreo, control y divulgación del	Pérdida económica	Costos Recesión	¿Se realiza una evaluación de los costos operativos en la gestión de cobranza?	Encuesta
	Cumplimiento	Ejecución	¿El departamento de crédito utiliza el manual de políticas para poder ofrecer un crédito?	Encuesta
	Gestión de riesgos	Tracto Sucesivo	¿Se realizan análisis de los clientes antes de la entregar del crédito?	Encuesta

riesgo de crédito, en el marco del conjunto de objetivos políticas, procedimientos y acciones establecidas.	Análisis	Crédito  Liquidez	¿Se realiza una provisión para aquellos créditos de capital no recuperable?	Encuesta
	Medición de riesgos	Mercado	¿Se califica el riesgo de la empresa con respecto al crédito?	Encuestas
	Administración de riesgos	Tradicional  Moderno  Monitoreo  Control	¿Existe control de la recuperación de cartera?  ¿El personal de ventas informa al cliente sobre las políticas de crédito de la empresa y su funcionamiento?	Encuestas  Encuestas

**Cuadro N° 02:** Variable Independiente- Riesgo de Crédito.

**Fuente:** Distriveca S.A

**Elaborado por:** Lescano Sh

**Cuadro N°03:** Variable Dependiente – Rentabilidad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS
La rentabilidad es un beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recurso o dinero invertido. Para medir la rentabilidad se utiliza índices financieros	Financieras	Beneficio	¿Cree usted que la empresa tiene una alta rentabilidad?	Encuesta
	Recursos	Utilidad	¿Los recursos económicos son debidamente utilizados? ¿Se realiza una evaluación de los costos operativos en la gestión de cobranza?	Encuesta  Encuesta
	Económico	Índices  Rentabilidad	¿Se calculan índices para conocer la situación de la empresa? ¿Piensa Ud. que debería ocupar los índices? ¿Ud. cree que al utilizar índices mejoraría la rentabilidad?	Encuesta  Encuesta  Encuesta

**Cuadro N° 03:** Variable Dependiente- Rentabilidad.

**Fuente:** Distriveca S.A

**Elaborado por:** LescanoSh.

### 3.6. Recolección de Información

Yuno & Burbano (2006, pág. 321) definen que “es la selección de una técnica de recolección de información, está íntimamente relacionado con el objeto de estudio, ya que la naturaleza del objeto condiciona la vía de acceso a la observación”.

Una vez finalizado la operacionalización de las variables, se realizará las correspondientes preguntas, las cuales formarán el cuestionario de la encuesta, que será utilizado para los integrantes de la empresa Distriveca S.A., con el objetivo de recolectar la información deseada, lo que nos servirá para conocer si el proyecto se encuentra bien enfocado.

**Cuadro N° 04:** Recolección de la Información

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos de la investigación.
¿A quién investiga?	La investigación se realizará a los empleados de la empresa de la empresa Distriveca S.A.
¿Sobre qué aspectos?	VI: Riesgo de Crédito. VD: Rentabilidad.
¿Quién?	Investigador: Sheyla Lescano.
¿Cuándo?	Abril 2014 – Noviembre 2014
¿Dónde?	En la empresa Distriveca S.A.
¿Qué técnica de recolección?	Utilizando la técnica de observación y la encuesta.
¿Con qué?	Para ello se elabora un cuestionario.
¿En qué situación?	En la hora más adecuada para la obtención de los datos requeridos.

**Cuadro N° 04:** Recolección de información.

**Fuente:** Distriveca S.A

**Elaborado por:** Lescano Sh.

### 3.7. Procesamiento de la información

Después de recopilar la información por medio de la encuesta, se procede a organizar, lo cual permitirán realizar los respectivos análisis e interpretación de los resultados así como la debida tabulación y gráfica. Con los resultados e interpretaciones se estudiará la solución más adecuada para el problema presentado en la investigación, se procede mediante un método o fórmula estadística a la respectiva verificación que en este caso se aplicará la prueba t Student.

La fórmula es la siguiente:

$$T = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}} \quad t \quad \bar{X}$$

#### Descripción de Fórmula:

S = desviación Stándar.

Gl = grados de libertad.

$\bar{X}$  = Media Aritmética

$X_i$  = Resultado de las respuestas

t = t de student

n = población

$(X_i - \bar{X})^2$  = Total Variable Dependiente & Variable independiente

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de los resultados**

En este capítulo se emite el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas, las cuales nos facilitaron el personal de la empresa Distriveca S.A., los mismos que se procederá a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis, y los cuales se expone las conclusiones a la cual llegará la investigación.

Las debidas encuestas se las ejecutó en las instalaciones de la empresa, en horas laborables, con la autorización del gerente de la empresa.

#### **4.2. Interpretación de datos**

Una vez obtenido los resultados se proceden a la tabulación, tomando como base los datos, además se expresarán en forma gráfica, con la finalidad de obtener un análisis más objetivo y correcto, para poder llegar a una interpretación adecuada, gracias al estudio realizado de los datos permitirá contribuir con la identificación del problema y realizar la comprobación de la hipótesis.

## PREGUNTA N° 01

¿El departamento de crédito utiliza el manual de políticas para poder ofrecer un crédito?

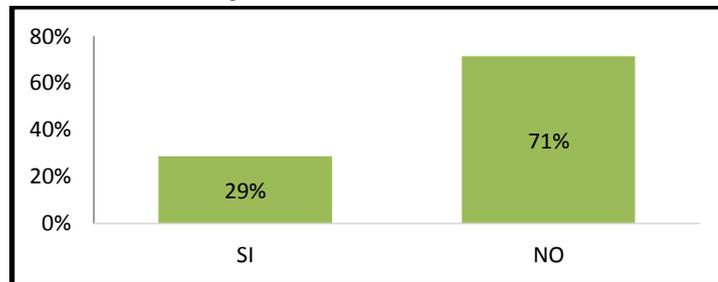
**Cuadro N° 05: Manual de políticas**

Indicador	Frecuencia	%
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

**Gráfico N° 05: Manual de políticas**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

## Análisis

En la empresa el 71% del personal encuestado desconoce el manual de políticas, en cambio el 29% dice lo contrario puesto que si existe el conocimiento del documento.

## Interpretación

En conclusión se determina que la mayoría del personal tiene un total desconocimiento de la existencia del manual de crédito, esto da como consecuencia que no se cumplan los parámetros de los procesos para la otorgación del crédito.

## PREGUNTA N° 02

¿El personal de ventas informa al cliente sobre las políticas de crédito de la empresa y su funcionamiento?

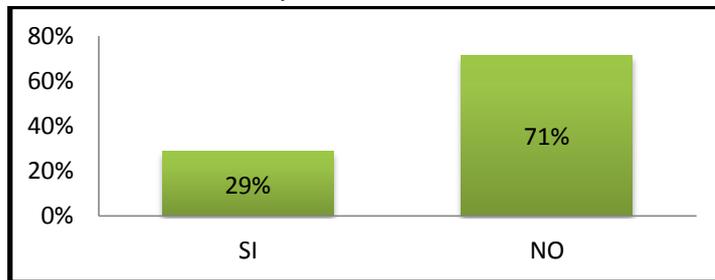
**Cuadro N° 06: Información de políticas**

Indicador	Frecuencia	%
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

**Gráfico N° 06: Información de políticas**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

## Análisis

El 71% de los encuestados indican que el personal de ventas no comunica a los clientes las políticas de crédito, en cambio el 29% confirma que si lo realizan.

## Interpretación

La ausencia que existe en la comunicación por parte de los vendedores hacia el cliente, con respecto a las políticas que la empresa posee, da como resultado que el comprador no formalice su compromiso con la organización y esto permite que se retrase con las obligaciones que obtiene el momento de la ejecución de la adquisición.

### PREGUNTA N° 03

¿Previo a la entrega de créditos la empresa realiza algún tipo de análisis de sus clientes?

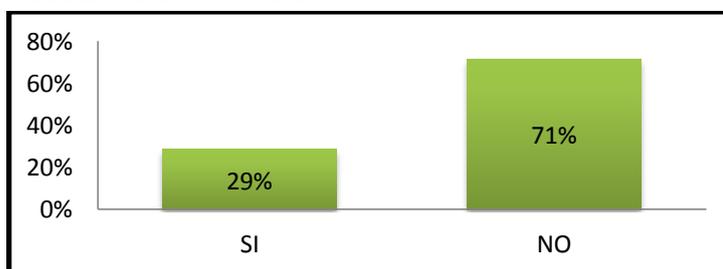
**Cuadro N° 07: Análisis de clientes**

Indicador	Frecuencia	%
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

**Gráfico N° 07: Análisis de clientes**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

### Análisis

En la empresa el 71% de los encuestados señalan que no se realiza ningún tipo de análisis a sus clientes, previo al otorgamiento del crédito, en cambio el 29% dice que si se los realiza.

### Interpretación

En vista de los resultados se puede expresar que la empresa carece de análisis, estudio y evaluación hacia los clientes, estos procesos no se lo realiza en el momento de conceder el crédito, lo cual ha permitido que la cartera cada vez se acumule.

#### PREGUNTA N° 04

¿La empresa realiza una provisión para aquellos créditos de capital no recuperable?

**Cuadro N° 08: Provisión de créditos**

Indicador	Frecuencia	%
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

**Gráfico N° 08: Provisión de créditos**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

#### Análisis

El 71% de las personas encuestadas indican que si se realiza provisión de los créditos no recuperados, en cambio el 29% opina que no se cumple con el proceso correspondiente.

#### Interpretación

Considerando la respuesta en forma positiva se menciona que existe un manejo adecuado en el momento de aprovisionar las cuentas por cobrar, lo cual es un respaldo para la empresa.

## PREGUNTA N° 05

¿Se califica el riesgo en la empresa con respecto al crédito concedido?

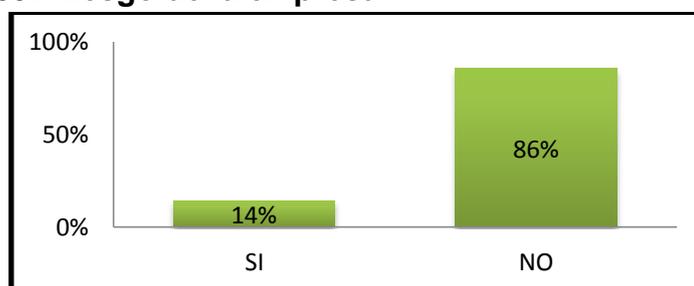
**Cuadro N° 09: Riesgo de la empresa**

Indicador	Frecuencia	%
SI	1	14%
NO	6	86%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

**Gráfico N° 09: Riesgo de la empresa**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

## Análisis

El 86% de los empleados opinan que no se califica el riesgo de crédito, por otro lado el 14% opina que si los realiza.

## Interpretación

Por otra parte la empresa no califica el riesgo de crédito, por lo tanto presenta problemas de liquidez, siendo este un factor de gran importancia para el desempeño futuro de la organización.

## PREGUNTA N° 06

¿En la empresa existe un control de la recuperación de cartera?

**Cuadro N° 10: Control de cartera**

Indicador	Frecuencia	%
SI	3	43%
NO	4	57%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

**Gráfico N° 10: Control de cartera**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

## Análisis

El 43% del personal encuestado manifiesta que existe un adecuado control de la recuperación de cartera, por otro lado el 57% opinan que no existe.

## Interpretación

En el proceso del control de la recuperación de cartera se observa que no existen puntos de control, el cual respalde el seguimiento de la recuperación, además los colaboradores de la empresa trabajan sin una guía estipulada en documentos.

## PREGUNTA N° 07

¿Se realiza una evaluación de los costos operativos en la gestión de cobranza?

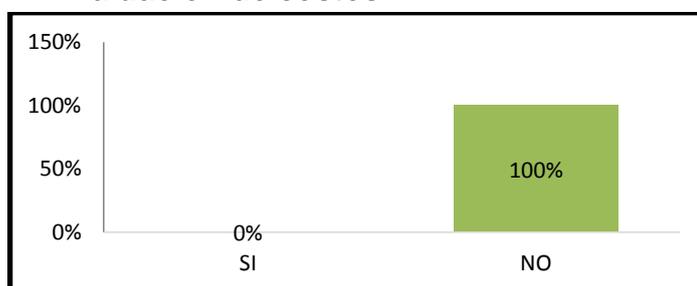
### Cuadro N° 11: Evaluación de costos

Indicador	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Lescano Sh.

### Gráfico N° 11: Evaluación de costos



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Lescano Sh.

### Análisis

El 100% del personal encuestado indica que no existe una evaluación del costo operativo en la recuperación de cartera.

### Interpretación

La ausencia de un análisis previo a los índices en el costo operativo, indica que no existe un estudio del gasto que incurre en la cobranza, puesto que no se realiza evaluaciones periódicas y eventuales, a la falta de este proceso, el personal desconoce la rentabilidad real que se obtiene al final de la recaudación.

## PREGUNTA N° 08

¿Cree usted que la empresa tiene una alta rentabilidad?

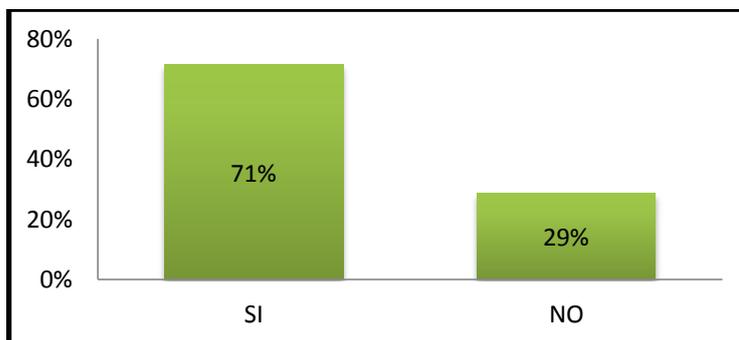
### Cuadro N° 12: Rentabilidad

Indicador	Frecuencia	%
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Lescano Sh.

### Gráfico N° 12: Rentabilidad



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Lescano Sh.

### Análisis

El 71% del personal encuestado opina que existe una alta rentabilidad, en cambio el 29% del personal opina que no existe una alta rentabilidad.

### Interpretación

Una vez realizado el análisis y observando los resultados, se puede mencionar que la mayor parte de empleados especula que la empresa tiene una excelente rentabilidad, ya que se basan en las ventas que se realiza, y no en el gasto operativo que incurre en el momento de la recuperación.

## PREGUNTA N° 09

¿Los recursos económicos son debidamente utilizados?

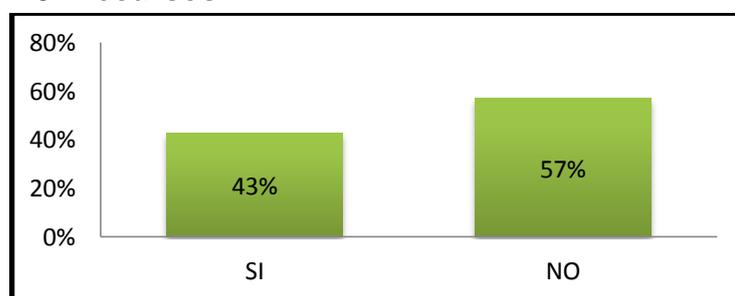
**Cuadro N° 13: Recursos**

Indicador	Frecuencia	%
SI	3	43%
NO	4	57%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

**Gráfico N° 13: Recursos**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

## Análisis

El 43% de la población encuestada opina que los recursos son utilizados de manera adecuada, en cambio un 57% opinan que los recursos no son utilizados de la mejor manera.

## Interpretación

Con los resultados obtenidos, se observa que la empresa no dirige sus recursos adecuadamente, ya que la ausencia de control de los ingresos y egresos no son los pertinentes, esto admite que los empleados tengan una imagen negativa de la empresa.

## PREGUNTA N° 10

¿Se calculan índices para conocer la situación de la empresa?

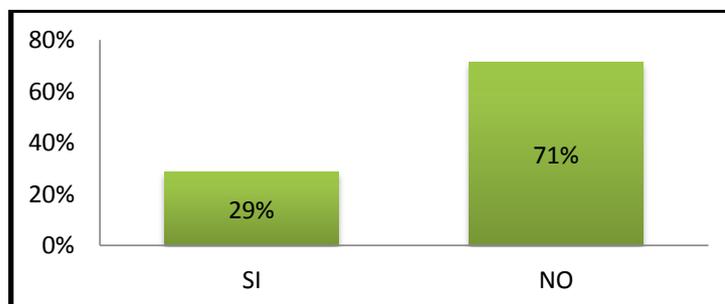
**Cuadro N° 14: Índices**

Indicador	Frecuencia	%
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

**Gráfico N°14: Índices**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

## Análisis

El 71% del personal encuestado opina que no se realiza un estudio de los índices para conocer la situación de la empresa, en cambio el 29% opina que si se los realiza.

## Interpretación

Con la información obtenida, se observa que en la empresa no realiza un análisis minucioso de los índices financieros, por lo tanto se desconoce la situación real de la organización.

## PREGUNTA N° 11

¿La empresa realiza una evaluación del cumplimiento de los clientes?

### Cuadro N° 15: Evaluación de cumplimiento

Indicador	Frecuencia	%
SI	3	43%
NO	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Lescano Sh.

### Gráfico N° 15: Evaluación de cumplimiento



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Lescano Sh.

## Análisis

El 57% del personal encuestado opina que no se realiza una evaluación de cumplimiento de cliente, en cambio el 43% menciona que si se los realiza.

## Interpretación

Es evidente que en su mayoría no se efectúa una evaluación de cumplimiento de los clientes, esto sucede por la ausencia de control que existe en la empresa, lo que permite que los compradores no cumplan con sus obligaciones a tiempo.

## PREGUNTA N° 12

¿Cree usted que se debería utilizar los índices?

### Cuadro N° 16: Utilización de Índices

Indicador	Frecuencia	%
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

### Gráfico N° 16: Utilización de Índices



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

### Análisis

El 71% del personal encuestado opina que se debería utilizar los índices, en cambio el 29% del personal opina que no es necesario utilizarlos.

### Interpretación

Una vez realizado el análisis y observando de los resultados, se puede mencionar que la mayor parte de empleados menciona que es importante la utilización de los índices ya que son una parte fundamental para el desarrollo de la empresa dan un enfoque más claro del ejercicio económico de la misma.

### PREGUNTA N° 13

¿Cree usted que al utilizar índices mejoraría la rentabilidad?

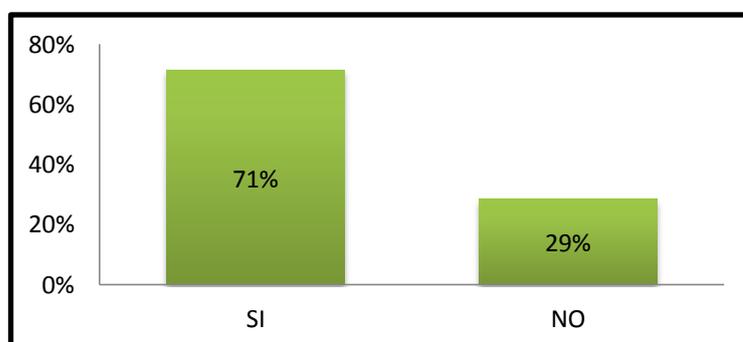
#### Cuadro N° 17: Mejora de Rentabilidad

Indicador	Frecuencia	%
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

#### Gráfico N° 17: Mejora de Rentabilidad



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

#### Análisis

El 71% del personal encuestado opina que al utilizar los índices mejoraría la rentabilidad, en cambio el 29% del personal opina que no es mejoraría la rentabilidad.

#### Interpretación

Observando los resultados, se puede mencionar que al tener una visión más clara de su ejercicio económico y sus posibles cambios para establecer una mejor rentabilidad, mejoraría considerablemente los

beneficios que existen en la empresa, y por ende, su sistema económico y utilidad.

### 4.3. Verificación de la hipótesis

Una vez finalizado las encuestas realizadas a los empleados de la empresa Distriveca S.A., procedemos a realizar la verificación de la hipótesis, para este trabajo de investigación se aplica el método estadístico denominado la prueba t Student.

#### 4.3.1. Formulación de la hipótesis

Los riesgos de crédito incidirán de manera positiva en la rentabilidad de la empresa Distriveca S.A.

#### 4.3.2. Modelo lógico

**Ho.** Los riesgos de crédito, **no** incidirá de manera positiva a la rentabilidad de la empresa Distriveca S.A.

**Hi.** Los riesgos de crédito, **si** incidirá de manera positiva a la rentabilidad de la empresa Distriveca S.A.

#### 4.3.3. Modelo matemático

$$T = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}} \quad t \quad \bar{X}$$

#### Aplicación de la t de Student

Para aplicar las tablas de frecuencias se tomó en cuenta las preguntas tomadas de la encuesta realizada a los empleados de la empresa Distriveca S.A.

**Tabla N° 01: Variable Independiente**

PREGUNTA	RESPUETAS		Xi	Xi - $\bar{X}$	(Xi - $\bar{X}$ ) <sup>2</sup>
	SI	NO			
1	0	7	-7	-4,29	18,40
2	2	5	-3	-0,29	0,08
3	2	5	-3	-0,29	0,08
4	5	2	3	0,29	0,08
5	1	6	-5	-2,29	5,24
6	3	4	-1	1,71	2,92
7	2	5	-3	-0,29	0,08
			-19		26,88

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Lescano Sh.

Respuesta:  $26,88/7 = 3,84$

**Tabla N° 02: Variable Dependiente**

PREGUNTA	RESPUETAS		Xi	Xi - X	(Xi - X) <sup>2</sup>
	SI	NO			
1	5	2	3	2,16	4,67
2	3	4	-1	-1,84	3,39
3	2	5	-3	-3,84	14,75
4	3	4	-1	-1,84	3,39
5	5	2	3	2,16	4,67
6	5	2	3	2,16	4,67
			5		35,54

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Lescano Sh.

Respuesta:  $35,54/7 = 5,08$

**Cálculos:**

$$\text{Formula de S} = \sqrt{\frac{3,84+5,08}{7+7-2}} = \boxed{0,86}$$

$$\text{Formula de t} = \frac{-2,71-0,84}{(0,86)\sqrt{\frac{1}{7}+\frac{1}{7}}} = \boxed{-7,72}$$

**Grados de libertad:**

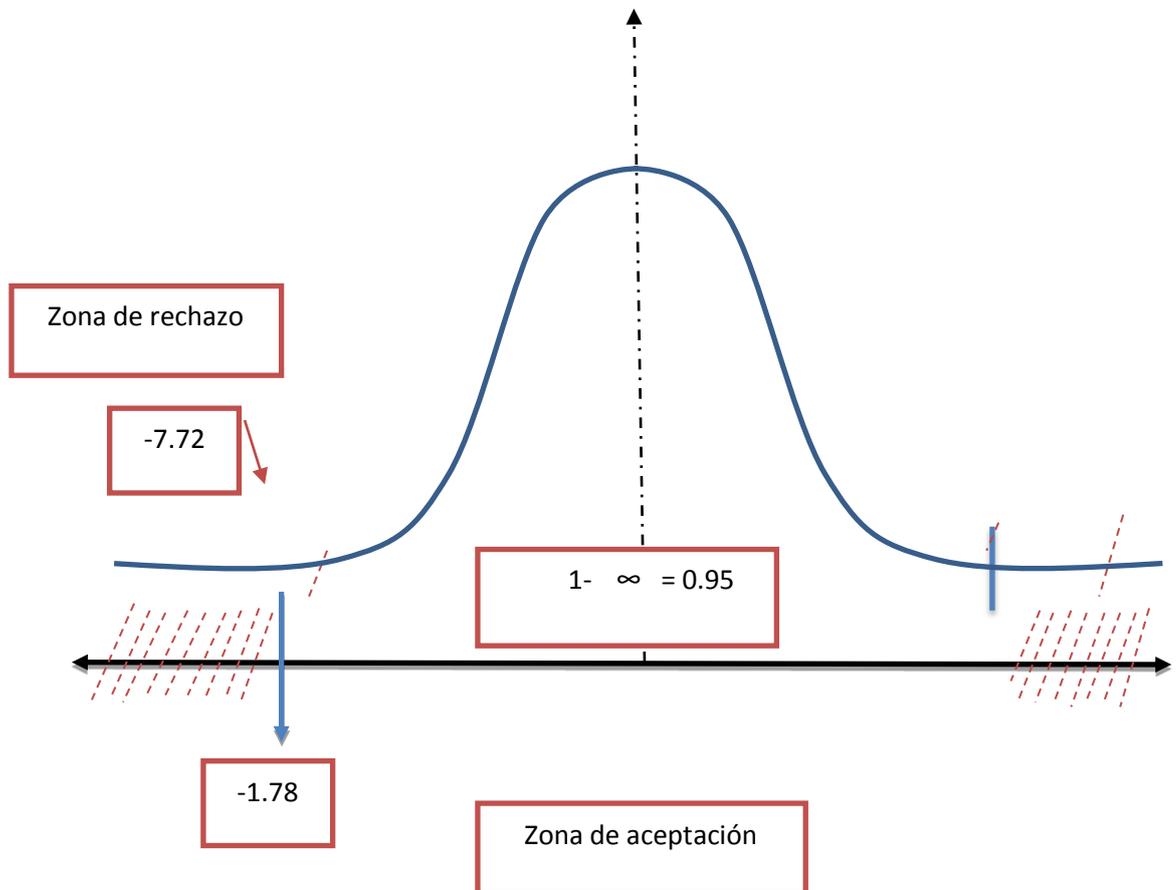
$$gl = n_1 + n_2 - 2 = 7 + 7 - 2 = 12$$

Según la tabla t Student, con 12 grados de libertad y 0.95% de nivel de confianza tenemos el siguiente resultado:

$$R = \boxed{1.78}$$

## Representación gráfica

Gráfico N° 18: Representación t de Student



### 4.3.4. Decisión

$P < 0.05$  = Aceptamos la hipótesis alterna y rechazamos la hipótesis nula; es decir, Los riesgos de crédito, **si** incidirá de manera positiva en la rentabilidad de la empresa Distriveca S.A.

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- Se determina que la empresa por captar nuevos clientes no realiza los respectivos controles de crédito, la ausencia de observación al no originarse correctamente con los procesos que la organización solicita antes de la apertura del crédito, la falta de análisis en la evaluación al cliente y la ausencia de garantías, ha permitido que estos factores tengan efectos negativos, y den como resultado retraso en el crecimiento financiero.
- Se concluye que existe un control inadecuado en las cuentas por cobrar, por parte de las personas encargadas en la recuperación de cartera, puesto que los gastos operativos que incurre en la cobranza son altos, y la falta de compromiso por parte de los clientes, permite que se demoren con sus obligaciones y esto se debe al desconocimiento de las condiciones de crédito que la empresa posee y no es comunicado en su respectivo momento.
- Distriveca S.A. obtiene una utilidad, la cual no es analizada en el momento correcto y adecuado puesto que no se percata la situación real y no se toma los debidos correctivos, además por la falta de comunicación se crean malos entendidos entre los colaboradores, ya que piensan que el trabajo que lo realizan se está efectuando de la mejor manera, sin percatarse que por su falta de interés de no aplicar los procedimientos que sugiere la empresa, da como resultado un retraso económico, conjuntamente al no ejecutar un estudio de la situación financiera, y esto no permite que los administradores tomen decisiones adecuadas para el mejoramiento de la organización.

## 5.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Distriveca S.A, reorganizar el control de créditos y cobranzas, aplicando una política correcta para el cumplimiento de su manual de operaciones; y así poder corregir procesos inadecuados y llegar a los objetivos de la empresa. En el control de créditos de la empresa, se recomienda analizar a los posibles clientes, para que en un futuro cercano no existan inconvenientes por la apertura de los nuevos créditos comerciales; y por ende, el incumplimiento de sus obligaciones con la empresa.
- Se recomienda capacitaciones eventuales al personal, para que con esto puedan informar al cliente del tiempo y condiciones que la empresa posee para la entrega del crédito, con estos resultados se podrá evaluar las cuentas por cobrar periódicamente, para observar los resultados esperados. Por otro lado el control de créditos y cobranza debe tener alcance a todas las áreas que conlleva este proceso, para la correcta actualización de la documentación, evitando así confusiones con los clientes y la empresa.
- Se recomienda realizar un estudio de los índices financieros, para conocer la rentabilidad que obtiene la empresa Distriveca S.A., y poder tomar las decisiones adecuadas con el funcionamiento económico, además con esto poder establecer los correctivos necesarios en los distintos departamentos de la organización, para conseguir los resultados esperados. En conclusión se recomienda realizar un sistema de control interno en base a planificación estratégica para el mejoramiento de la rentabilidad.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1. Datos informativos**

##### **Título de la propuesta**

Sistema de control interno en base a planificación estratégica para el mejoramiento de la rentabilidad en la empresa Distriveca S.A.

##### **Institución ejecutora**

La institución ejecutora será la empresa Distriveca S.A.

##### **Beneficiarios**

Los potenciales beneficiarios son: Gerente, accionistas y colaboradores de la empresa Distriveca S.A.

##### **Ubicación**

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, en la Parroquia Atahualpa en las Calles 22 de Enero s/n y Crucita.

##### **Tiempo estimado para la ejecución**

Inicio: Enero 2015.

Fin: Junio 2015.

##### **Equipo técnico responsable**

Investigador: Sheyla Lescano

##### **Costo**

El costo de la propuesta es de 1520.00 dólares.

## **6.2. Antecedentes de la propuesta**

La empresa Distriveca S.A., cuenta con un manual de políticas de crédito, el cual no es utilizado por los empleados de la organización, con esta referencia promueve a que se presenten muchas debilidades en el proceso crediticio, a la vez implica que el riesgo sea susceptible y en parte se vea afectada la rentabilidad.

Adicionalmente, los créditos entregados a sus clientes, no se lo maneja de manera adecuada, por lo que no existe una revisión en la documentación de respaldo, esta anomalía sucede antes de conceder el crédito, y en consecuencia la empresa no cuida el capital.

Además la falta de un control diario a sus colaboradores para que trabajen a cabalidad en sus funciones, y la ausencia de capacitación por parte de la empresa ha permitido que no cumplan con los parámetros que dispone la organización.

La empresa ha venido trabajando en sus actividades crediticias desde hace tiempo atrás, sin haber planeado en la preparación del personal de crédito, de igual forma para sus clientes, a consecuencia de esta falencia, los colaboradores se han manejado sin las herramientas adecuadas, por lo que las consecuencias se ven reflejadas en los resultados.

Por otro lado el personal de ventas de la misma forma, en su mayoría desconocen lo importante que es trabajar bajo parámetros, es decir que han estado trabajando sin guía, la ausencia de un control eficaz y eficiente traerá desventajas en el futuro.

Las Empresas que manejan créditos, en especial las comerciales, deben respaldarse de un sistema de control interno, estructurado a la necesidad de las organizaciones, gracias al apoyo del plan, se podrá controlar los recursos económicos, y tener la eficiencia del talento humano. Con todo

este proyecto la empresa se verá mejor amparada y la rentabilidad no se verá afectada.

### **6.3. Justificación**

La presente propuesta se basa en la importancia de entregar un crédito, y realizar la respectiva cobranza como también el debido proceso en la distribución de la mercadería, ya que, está perfilada para cumplir y efectuar los procesos, y los parámetros que se debe utilizar, de tal manera, que pueda minimizar el riesgo y que la rentabilidad no se vea afectada.

El sistema de control interno permitirá que la administración cuente con una táctica más, para el mejoramiento del uso adecuado de los recursos económicos, siendo la más beneficiada la empresa, por lo que tendrá documentación que garantice su capital.

Podemos mencionar, que un sistema de control interno será de gran ayuda para estimular a los clientes al cumplimiento con sus obligaciones financieras. La presente propuesta es factible de ejecutar; ya que se cuenta con la colaboración de los propietarios y encargados de la información y se podrá implementar las estrategias con resultados positivos para el beneficio de la empresa.

### **6.4. Objetivos**

#### **6.4.1. General**

Desarrollar procedimientos que mejoren el control interno en las distintas áreas de la empresa, con el fin de contribuir al incremento de la rentabilidad de Distriveca S.A.

#### **6.4.2. Específicos**

- Análisis situacional, considerando los efectos internos y externos de Distriveca S.A. para identificar las principales variables a potenciar al igual que las principales fuentes competitivas.

- Diseñar un mecanismo de gestión, control de crédito y cobranza para minimizar las probabilidades de alta existencia de cartera vencida.
- Efectuar un análisis comparativo mediante la aplicación de Índices financieros entre la situación actual y la propuesta.

## **6.5. Análisis de factibilidad**

### **Tecnología**

La empresa cuenta con la tecnología adecuada y necesaria para el desarrollo de la propuesta, mejorando la información, el cual permitirá el control adecuado para llegar a los objetivos propuestos para la presente investigación.

### **Organizacional**

La organización de la empresa cuenta con un número reducido de colaboradores, por lo que los problemas son conocidos de tal manera que es necesario e importante adoptar la propuesta y además que se encuentren informados.

### **Económico-Financiero**

La empresa cuenta con los recursos económicos necesarios, para implementar el objetivo de la propuesta, ya que su objetivo principal es el control en la otorgación de créditos, cobranza y distribución para que la rentabilidad no sea afectada.

### **Social**

La factibilidad social es muy importante, ya que, está direccionada al desarrollo empresarial, enfocada también a otorgar un servicio de calidad al cliente que necesita créditos por parte de la empresa para continuar con el desarrollo de sus actividades económicas.

## **Legal**

La presente propuesta cumple con las obligaciones estipuladas en la ley, la misma que le permite cumplir y hacer cumplir a los clientes sus cuentas pendientes de pago, mejorando así su rentabilidad.

### **6.6. Fundamentación**

#### **Políticas**

Según Gil, M. (2010, pág. 225) menciona que:

Una política define los fines generales y cualitativos. Otros conceptos la conciben como una norma de conducta o como un enunciado general que guía la toma de decisiones e incluso como los límites entre los que puedan tomarse las decisiones y que dirigen a éstas hacia los objetivos.

La política en una empresa puede situarse a distintos niveles organizativos y tener un carácter de mayor o menor generalidad. Por ello, se habla de política general de la empresa o de política de servicio o funcionales. Cuando el nivel de generalidad es muy elevado, se puede hablar de los fines generales que constituyen la filosofía de la empresa.

Son los límites que definen a una empresa, es decir es un parámetro que restringe hasta donde se puede llegar en las actividades, sin políticas la empresa no tendría guía, ni sendero, por lo tanto es de vital importancia en una organización.

#### **La política y la organización política**

Para Gil, M. (2010, pág. 289) dice que:

La organización política se define más, por lo que no tiene o carece, que por lo que es. No tiene una parte de la organización que predomine, ni un mecanismo de coordinación, ni un tipo de descentralización que prevalezca, por lo que debemos de centrarnos en el poder, no en la estructura, por cuanto esta organización – si puede hablarse de organización – tiene que ver con aquel.

No obstante ninguna forma organizacional estará completa sin considerar la política. La política es una enfermedad que puede ir en contra o favor del sistema. Es una fuerza general existente en todas las organizaciones. Todas las

organizaciones poseen una cierta ideología y todas desarrollan, en mayor o menor medida la política, unos juegos políticos.

Se puede considerar que la organización política se basa en la orientación para los miembros de una organización, y de aquellos que ejecutan las responsabilidades de las áreas de una empresa.

### **Objetivos de las políticas empresariales**

Según García, D. (1991, pág. 28) define que “son líneas generales de actuación y cuál debe ser la estructura organizativa de la empresa. Esto es, los ejes centrales de actuación empresarial través de una jerarquización de prioridades, de las que luego derivarán los objetivos estratégicos y operacionales”.

Las políticas empresariales es la base que expone frente a sus colaboradores para que con ello llegar a la estructura que la organización desea ser en futuro.

### **Proceso**

Según Álvarez, M. (2002, pág. 35) expone que “es el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso está formado por materiales, métodos y procedimientos, recursos humanos, maquinaria y equipo, y el medio ambiente”.

Tomando como referencia a los que menciona Álvarez, el proceso es aquel que va ligado a una cadena de actividades, en donde interactúan varios elementos.

### **Importancia de los procesos**

Para Besednjak, A. (2005, pág. 63) explica que “deben ser aptos, por tanto, ser flexibles y permitir ciertos márgenes, para poder compensar la fabricación en condiciones que, en la mayoría de las veces, distancia mucho de las ideas”.

Los procesos en las organizaciones permiten organizarse de mejor manera, ya que una vez emprendidas las actividades estas permiten especializarse.

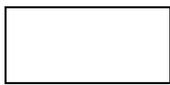
### **Flujo gramas**

Para Fernández, A. (2007, pág. 81) menciona que “un flujo grama o gráfica de flujo de un proceso, es una forma de representar esquemáticamente, el modo en que se transmite las señales o la información de la entrada a la salida”.

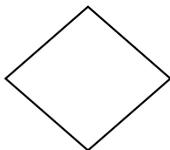
El flujo grama es aquel que describe una actividad por medio de un gráfico, gracias a esta se puede apreciar un proceso que se está realizando y muchas de las veces sirven para la toma de decisiones.

### **Símbolos básicos para elaborar un diagrama de flujo**

Según Álvarez, M. (2006, pág. 40) define los siguientes gráficos como:



El símbolo ACTIVIDAD es un RECTANGULO que designa una actividad. Dentro de cada rectángulo se incluye una breve descripción de cada actividad.

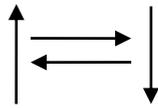


El símbolo DECISION es un ROMBO. Señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión, a partir de él, se ramifica en dos o más vías el camino que se puede seguir. La vía tomada depende de la respuesta a la pregunta (decisión) que aparece dentro del rombo. Cada vía se identifica según la respuesta a la pregunta. (SI-NO, CIERTO-FALSO, etc.).

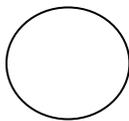


El símbolo TERMINAL es un OVALO que identifica sin ninguna ambigüedad, el principio y el final de un proceso, según la palabra dentro del símbolo terminal. Comienzo, inicio o principio son palabras que se utilizan para

designar el punto de partida del flujo de un proceso; FIN o FINAL son palabras que se utilizan para designar el final del flujo del proceso.



La LINEA DE FLUJO representa una vía del proceso, que conecta elementos del proceso: actividades, decisiones, documentos, etc. La punta de la flecha sobre la línea de flujo indica la dirección del flujo del proceso. Se permite usar únicamente flechas horizontales y verticales, no inclinadas.



El CONECTOR es un CÍRCULO que se utiliza para indicar continuidad del Diagrama de Flujo. Se utiliza cuando el Diagrama de Flujo abarca dos o más hojas y se desea hacer referencia a alguna actividad anterior o posterior a la que se está describiendo, o cuando físicamente una actividad está relativamente lejos de ella y no se desea utilizar una flecha. Generalmente se usan letras mayúsculas, minúsculas o del alfabeto griego dentro del círculo conector. Por cada círculo conector que sale de alguna actividad, deberá haber cuando menos otro círculo conector que entre (llegue) a alguna otra actividad (los dos o más conectores relacionados tendrán las mismas letras de referencia).



El símbolo DOCUMENTO representa un documento generado por el proceso, y es donde se almacena información relativa a él.

## Planificación Estratégica

Para Solanas, I. (2008, pág. 191) menciona que:

Planificación estratégica es un sistema profesional que se puede aplicar a cualquier tipo de organización, sea empresarial o no; desde la administración pública hasta la empresa privada.

La planificación estratégica debe entenderse como un concepto que forma parte del pensamiento estratégico empresarial y, por tanto, que está vinculado al modo de dirigir, conducir y gestionar una empresa u organización.

Acogiendo el concepto de Solanas se puede mencionar que la planificación estratégica es una herramienta que ayuda a las organizaciones a buscar opciones para llegar a los objetivos señalados, además se realiza seguimiento y medición de los resultados.

### **Importancia de la Planificación**

Según Guerra, G. (2002, pág. 209) dice que:

La planificación es una forma concreta de tomar decisiones sobre el futuro que los gerentes y los dueños quieren para sus empresas. Constituye la primera función del proceso administrativo y consiste en pensar, juzgar y decidir sobre los demás funciones. Su importancia en el proceso administrativo se deriva de que siempre procede a cualquier acción. Al enfrentar diferentes alternativas, se presentan, también oportunidades de planificar

La planificación en las organizaciones es importante, porque es aquel que presenta varias alternativas sobre cualquier acción, siendo esto una oportunidad para el cambio.

### **Objetivos de la Planificación Estratégica**

Para Ramírez, J. (1997, pág. 5) menciona que es “la visión moderna de la planificación, está constituida por conceptos y categorías de carácter filosófico, técnico, social, económico y político, y por distintos métodos y técnicas descriptivas apoyadas en proyecciones estadísticas, estimaciones y evaluaciones, para mirar de forma prospectiva hacia el futuro”.

Podemos mencionar que los objetivos de una planificación se enfocan en varios aspectos técnicos, siendo estos últimos las bases para una correcta creación de una planificación.

## **Estrategia**

Según Kluyver, D. (2001, pág. 5) menciona que:

La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y como asignar los recursos corporativos para lograr alguna ventaja competitiva.

Siendo el concepto de Kluyver muy claro, se puede mencionar que la estrategia es aquella que permite buscar una mejoría en el proceso que existe deficiencia y en la que la empresa desea participar y quiere sobresalir por todos los medios posibles.

### **Importancia de la Estrategia**

Según Marketing Publishing Center (1990, pág. 38) menciona que “la estrategia básica permite que las acciones y programas se elaboren para cada uno de estos elementos y respondan coherentemente a los objetivos y propósitos globales o corporativos”.

Tomando referencia al concepto mencionado, la importancia de la estrategia es aquella que realiza cambios en las actividades de la organización y las cuales van hacer ejecutado en un futuro para obtener resultados positivos.

### **Dirección Estratégica**

Según Pümpin, C. (2006, pág. 4) indica que “el objetivo principal de una dirección estratégica y dinámica es provocar un desarrollo empresarial eficaz, con el fin de incrementar de manera importante y duradera la utilidad de la empresa para los grupos de referencia”.

En conclusión la dirección estratégica es aquel que indica cómo, a través de, y por medio de que llegar a los objetivos, y estos sean de utilidad para la empresa.

## **Medios estratégicos**

Para Manso, F. (2003, pág. 318) menciona que “la expresión medios estratégicos, aquí utilizada, se hace como sinónimo de recursos que pueden servir para un determinado fin considerando clave vital para alcanzar el objetivo deseado o necesario para sobrevivir”.

Con referencia a la descripción mencionada los medios estratégicos son aquellos que intervienen en el desarrollo de la planificación, y los que permiten alcanzar el fin propuesto.

## **Plan Operativo**

Para Zabala, H. (2005, pág. 107) define que “Plan operativo corresponde a un determinado objetivo socio-económico básico. Cada objetivo socio-económico, que tiene un carácter amplio y general, busca alcanzarse durante la vigencia del plan. Esto quiere decir que hay tantos planes operativos como objetivos socio-económicos básicos se hallan identificado”.

Revisando la definición descrita se puede decir que un plan operativo es el resultado de un plan estratégico y en el que se busca el beneficio social y económico para una entidad, por lo que sus resultados se esperan a corto plazo.

## **Fianza y sociedades**

Para Morales, A. (2007, pág. 215) dice que:

La prestación de una garantía, en general, y de una fianza, en particular, por parte de una sociedad comercial, plantea varios órdenes de problemas: la capacidad del órgano social para obligar a su representada; la congruencia del negocio de garantía con el objeto social; y el eventual conflicto de intereses entre sociedades garante y deudor garantizado.

## **Financiamiento empresarial**

Para Levy, L. (2004, pág. 118) describe como:

Los recursos económicos en la empresa son limitados y generalmente escasos, razón por la que las organizaciones requieren en forma invariable de nuevos fondos que fortalezcan su estructura y apoyen los nuevos proyectos o incluso su operación normal, en el objetivo de evitar u estancamiento en su desarrollo y provocar su desaparición, y que una empresa que no crece cuando menos al mismo ritmo que la industria o mercado en el que opera estará destinada a la desaparición en el mediano o largo plazo, pues con el inevitable trascurso del tiempo, su participación en el mercado se irá reduciendo en la misma proporción en que éste crezca, a menos que la administración de la empresa haga mayores esfuerzos para equiparar su desarrollo al ritmo de su medio ambiente en forma constante y evitar su estancamiento y muerte.

Las organizaciones cuando los recursos económicos son escasos tratan de distribuirlos de manera adecuada y restringida, a la falta de este factor las empresas sienten que es un retraso en los proyectos que desean obtener, expuesto el problema la administración resuelve dando la solución más óptima y rápida que es un financiamiento por medio de una entidad.

### **Capacidad de Pago**

Para Lidón, J. (1998, pág. 208) señala que “en la Ley se describe un hecho económico determinado, si el hecho económico concreto causado por el sujeto pasivo coincide con el recogido en la norma, aparece la obligación tributaria basada en la capacidad de pago, que se haya puesto de manifiesto”.

Evaluar una capacidad de pago, da como resultado un adecuado manejo en el crédito, porque las empresas pueden analizar y estudiar al cliente; en consecuencia las organizaciones toman la decisión de cómo y hasta donde confiar.

### **Responsables**

Cooper & Lybrand (1997, p. 114) menciona que “todos los empleados de una entidad desempeñan alguna función operativa del control interno. Las

funciones varían según el tiempo de responsabilidad y el grado de implicación”.

Las organizaciones se encuentran integradas por propietarios y empleados, el primer factor citado son aquellos que dirigen y controlan para llegar a los objetivos trazados, en cambio el segundo factor son aquellos que ejecutan los procesos, dando como resultado que todos los integrantes de una empresa son los responsables de ella.

### **Control de Gestión**

Pérez, J. (2013, p. 29) define lo siguiente “el control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficiente y eficazmente, para el logro de los objetivos de la organización”.

Los recursos de una organización deben ser administrados en una forma eficiente siendo estos controlados por la administración, la cual dirige que estos patrimonios sean manipulados en la mejor forma, y para esto se necesita un apropiado control de gestión.

### **Control Administrativo**

Según Horngren, Ch. (2006, pág. 382) dice que “es un sistema de control administrativo es una integración lógica de técnicas para reunir y usar información para tomar decisiones de planeaciones y control, motivar el comportamiento de los empleados y evaluar el rendimiento”.

La administración de una organización es quien dirige a las metas propuestas por sus propietarios o accionista, esto se da gracias a un adecuado control e incentivo para sus empleados, dando como resultado llegar a los objetivos planteados.

### **Actividades de Control**

Para Coopers & Lybrand (1997, pág. 5) menciona que

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguardar de activos y segregación de funciones.

Las actividades de control son aquellas que ayudan a inspeccionar que las funciones destinadas a sus empleados se estén ejecutando de la forma adecuada, por lo tanto las organizaciones deben emplear medidas necesarias para que las empresas no sufran riesgos y se encaminen de la manera planeada.

### **Control Financiero**

Según Vázquez, W. (2000, pág. 115) dice que:

Es el examen que se efectúa con base en las normas de auditoría de general aceptación, con el fin de determinar si los estados financieros de una entidad reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación financiera, comprobando con la elaboración de los mismos y en las transacciones y operaciones que los originaron, se observaron y cumplieron las normas prescritas por las autoridades competentes y los principios de contabilidad universalmente aceptados o prescritos por el Contador General.

La contabilidad refleja la situación económica, en la cual permite conocer la realidad en que se encuentra la empresa, esta debe estar regida bajo normas y parámetros que son los principios contables, de la misma forma por las de auditoría, en conclusión un control contable es fundamental en la empresa, para una correcta toma de decisiones.

### **Control de la cartera de clientes**

Según Salcedo, E. (2005, pág. 141) menciona que:

Es importante controlar la cartera de clientes. Además de tener una ficha del cliente en la que consten todos sus datos, es importante hacer un seguimiento del comportamiento de ese cliente a lo largo del tiempo. Analizar la evolución de sus compras, en las colecciones del verano y las de invierno, analizar como paga, cuando compra y otras particularidades que te puedan parecer interesantes.

Un adecuado seguimiento en la cartera de los clientes, da como resultado no tener demasiados retrasos en la cobranza, y este resultado la empresa no arriesga el capital invertido.

### **Control de documentación**

Hurtado, F. (2005, pág. 92) señala que “el control propiamente dicho se refiere a las acciones que toma la organización para garantizar que los documentos que se están usando en todos los sitios donde se requieren son los actualizados y vigentes”.

La documentación de una empresa es aquella donde descansa la información, de tal manera que tiene que estar controlada adecuadamente, y en un lugar seguro y fiable.

### **Importancia del control interno**

Según Cooper & Lybrand (1997, pág. 127) menciona que:

La importancia del control interno para el éxito de una entidad ha sido reconocida no sólo por sus responsables sino también por un gran número de terceros. Algunos han acudido al control interno para resolver temas que iban más allá que aquellos que los empresarios consideraban, a priori, relevantes para sus necesidades.

El control interno es aquel que contribuye a la seguridad, es decir, que ayuda a monitorear que los procedimientos se estén ejecutando adecuadamente y en los parámetros descritos de las organizaciones.

## **Ciclo Económico**

Para Hernández, G. (2006, pág. 66) menciona que “son periodos alternativos de alzas y bajas en los niveles de actividad económica que guardan entre sí una relación de sucesión, crisis, depresión, recuperación y auge”.

El ciclo económico en una organización permite reflejar la actividad económica que ha obtenido en un plazo determinado, la cual conlleva a las variaciones que ha sufrido durante ese ciclo.

## **Periodo de recuperación de la Inversión**

Según Ketelhöhn, W. (2004, pág. 53) dice que “el periodo o plazo de recuperación de una inversión es el tiempo que tarda en recuperarse la inversión inicial del proyecto.”.

El periodo de recuperación de la inversión es considerado como un indicador de solvencia, puesto que permite ver hasta qué punto una organización puede sostener sus obligaciones, y con los resultados obtenidos permite tomar decisiones para el mejoramiento.

## **Proceso de análisis**

Según Amat, O. (2012, pág. 25) dice que:

El riesgo de crédito de una operación puede verse como un proceso que se inicia con la solicitud de la operación y finaliza cuando se cobra el importe prestado, es decir, en el momento en que se cancela la operación. Entre el principio y el final, se pasa por una fase de análisis, otra de preparación y, finalmente, por una de seguimiento.

El proceso de una operación se debe realizar mediante un seguimiento, y mediante esto poder efectuar la evaluación y análisis para tener resultados óptimos, o en tal caso para tomar las medidas necesarias para el cambio.

## **Información del cliente**

Para Carrasco, S. (2013, pág. 5) indica que:

Las empresas realizan estudios y análisis que determinan el grado de satisfacción de los clientes, consumidores y usuarios de los productos y servicios y que están basados fundamentalmente en consultas realizadas a los clientes. La información obtenida a través de esas consultas, proporciona a las empresas las siguientes ventajas:

- Conocer la calidad percibida por el cliente
- Determinar los factores que realmente consideran importante los clientes.
- Potenciar los aspectos positivos y detectar los errores para corregirlos.
- Realizar acciones de mejora para fidelizar a los clientes actuales y para la captación de los clientes potenciales.

La comunicación entre empresa y comprador es fundamental en la organización, puesto que esto permite obtener una buena relación en el futuro, dando como resultado la satisfacción del cliente, y garantizar la fidelidad del cliente.

## **Liquidez empresarial**

Según Monzón, J. (2003, pág. 9) cita que “el concepto de liquidez empresarial está relacionado con la capacidad de pagar las obligaciones que la empresa ha contraído en momentos concretos de vencimiento”.

En conclusión la liquidez empresarial se refleja como la capacidad de pago que tiene la empresa en el momento que debe atender sus obligaciones, por lo tanto la ausencia de liquidez permite que las organizaciones tengan un estancamiento es el crecimiento empresarial.

## **Logística en la empresa**

Para Anaya, J. (2007, pág. 22) opina que “en la empresa, la palabra logística se relaciona de una forma directa con todas las actividades

inherentes de los procesos de aprovisionamiento, fabricación, almacenaje y distribución de productos”.

La logística de una empresa está relacionado las diferentes diligencias que van en cadena, para lograr un adecuado nivel de desarrollo al menor costo posible.

### **Control del nivel de Inventarios**

Según Olavarrieta de la Torre, J. (1999, pág. 43) resalta que:

El control efectivo de inventarios consiste en el equilibrio entre lo que se tiene en inventario y las necesidades de producción y ventas. Si se presenta faltante para la producción, ésta se interrumpe. Si se tienen faltantes en el inventario de producto terminado, no se puede cumplir con los pedidos de los clientes. Por lo tanto, el control de inventarios involucra la planeación de la producción, las compras y el pronóstico de las ventas.

Por lo tanto un adecuado control de inventarios permitirá que la organización tenga un oportuno y adecuado manejo, obteniendo niveles óptimos para que sus costos de inversión no sufran riesgo alguno.

### **Rotación de Inventarios**

Además Olavarrieta de la Torre, J. (1999, pág. 43) alude que:

Un índice muy útil para evaluar la efectividad del control de inventarios es la rotación. Este índice se expresa como el número de veces que se le da la vuelta durante un tiempo dado, por ejemplo un año. Éste índice puede calcularse en forma global, para el total de los inventarios, o para un almacén en particular, o para un artículo en especial.

La rotación de inventarios es vital en una empresa, puesto que permite visualizar con que fluidez se encuentran las ventas, además permite identificar cuantas veces el capital ha rotado durante un periodo determinado.

## 6.7. Metodología Modelo Operativo

Sistema de control interno para el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa Distriveca S.A.

<b>FASE I</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</li></ul>
<b>FASE II</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</li><li>• DIAGRAMAS DE FLUJO</li></ul>
<b>FASE III</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ANÁLISIS COMPARATIVO</li></ul>

**Cuadro N° 18:** Fases.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

### **FASE I**

#### **MISIÓN**

Brindar un servicio eficiente otorgando créditos comerciales con una atención de calidad y personalizada, para que la empresa continúe creciendo a través del tiempo y cumpliendo con las exigencias del mercado.

#### **VISIÓN**

Ser reconocida como una de las mejores empresas dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en la zona centro del país.

## OBJETIVOS

### Administrativos

- Mejorar y controlar los procesos de créditos, cobranzas y distribución.
- Capacitar oportunamente al personal para alcanzar los resultados establecidos.
- Delimitar las funciones para un mejor desenvolvimiento empresarial.
- Mantener las relaciones comerciales con los distribuidores de los diferentes productos.
- Controlar debidamente el inventario de mercadería para evitar pérdidas, robos y productos caducados.
- Mantener y mejorar la publicidad para establecer el nivel de confianza de la empresa.

### Financieros

- Incrementar el nivel de solvencia y liquidez para el cumplimiento de las obligaciones financieras de la empresa.
- Recuperar la inversión del crédito comercial en un 90%.
- Crear fondos de caja para posibles imprevistos.
- Reinvertir las utilidades para el desarrollo de la empresa.

# PLAN ESTRATÉGICO

## ANÁLISIS INSTITUCIONAL - FORTALEZAS

MATRIZ DE PRIORIZACION DE LAS FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS																
DIAGNÓSTICO - ANÁLISIS INSTITUCIONAL FORTALEZAS																
AMBIENTE EXTERNO \ AMBIENTE INTERNO	ALTA SOLVENCIA ECONOMICA	DISTRIBUCION EXCLUSIVA	CONTROL Y DIRECCION SOBRE LAS VENTAS AL CLIENTE FINAL	SISTEMA TECNOLOGICO ADECUADO	PISO DE INVENTARIOS ADECUADOS	PRODUCTOS LIDERES EN EL MERCADO	CAMPAÑA DE PUBLICIDAD	INNOVACION DE PRODUCTO	DESARROLLO DEL MERCADO	PRECIOS EXCLUSIVOS	CADENA PROPIA DE DISTRIBUIDORES	RECURSOS FINANCIEROS ADECUADOS	CONOCIMIENTO DEL MERCADO ZONA CENTRO	CALIDAD Y CONFIANZA EN EL PRODUCTO	POSICION, VENTAJA EN LA CURVA DE EXPERIENCIA	TOTAL
ALTA SOLVENCIA ECONOMICA		3	2	2	3	0	3	3	1	3	0	2	1	0	0	23
DISTRIBUCION EXCLUSIVA	3		0	0	3	3	2	0	3	3	3	1	3	1	3	25
CONTROL Y DIRECCION SOBRE LAS VENTAS AL CLIENTE FINAL	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	3	6
SISTEMA TECNOLOGICO ADECUADO	3	2	0		3	0	0	0	0	1	1	3	0	0	1	11
PISO DE INVENTARIOS ADECUADOS	3	1	0	3		1	0	0	0	0	0	2	0	0	2	9
PRODUCTOS LIDERES EN EL MERCADO	2	3	3	0	0		0	3	3	3	3	0	3	3	3	27
CAMPAÑA DE PUBLICIDAD	3	3	0	0	0	3		2	3	3	3	0	3	3	3	26
INNOVACION DE PRODUCTO	2	2	0	0	0	3	3		2	2	0	0	1	3	3	19
DESARROLLO DEL MERCADO	1	3	0	0	0	3	3	3		1	1	0	3	3	3	23
PRECIOS EXCLUSIVOS	0	3	0	0	3	3	3	1	3		3	0	1	2	3	25
CADENA PROPIA DE DISTRIBUIDORES	1	2	0	1	0	1	1	1	3	3		0	3	2	3	20
RECURSOS FINANCIEROS ADECUADOS	3	3	1	2	3	1	1	1	0	2	0		0	0	0	14
CONOCIMIENTO DEL MERCADO ZONA CENTRO	1	3	1	0	1	3	3	0	3	3	3	0		0	0	20
CALIDAD Y CONFIANZA EN EL PRODUCTO	1	3	1	0	1	3	3	3	3	3	1	1	3		0	25
POSICION, VENTAJA EN LA CURVA DE EXPERIENCIA	3	3	2	2	1	3	3	2	3	3	2	0	3	3		30
PRIORIDAD	7	4	15	13	14	2	3	11	8	5	10	12	9	6	1	

Cuadro N° 19: Análisis Institucional- fortaleza.

Fuente: Distriveca S.A:

Elaborado por: Lescano Sh.

## ANÁLISIS INSTITUCIONAL - OPORTUNIDADES

MATRIZ DE PRIORIZACION DE LAS FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS																
DIAGNÓSTICO - ANÁLISIS INSTITUCIONAL OPORTUNIDADES																
AMBIENTE EXTERNO \ AMBIENTE INTERNO	POSIBILIDAD DE PROMOCIONAR NUESTROS PRODUCTOS EN DIFERENTES EVENTOS	POTENCIAL CRECIMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS	MERCADO REQUIERE NUESTROS PRODUCTOS	APROVECHAR LAS FALLAS QUE DEJA LA COMPETENCIA EN EL MERCADO	PERTENECER A UNA CORPORACION INTERNACIONAL	LIBERACION DE IMPUESTOS	NUEVAS SOCIEDADES ESTRATEGICAS CON LAS TELEVISORAS LOCALES	UTILIZAR SU PRESENCIA MUNDIAL PARA COLOCAR SUCURSALES	DISTRIBUIR PAQUETES DE CONSUMO SEGUN LAS NUEVAS TENDENCIAS ALIMENTICIAS	CREAR PRODUCTOS Y SUSCRIPCIONES PARA OFRECER PRODUCTOS Y SERVICIOS	CRECIMIENTO DE MERCADO	EVENTOS DEPORTIVOS Y CULTURALES	CALIDAD PRODUCTO DESTACADA	DESCENSO DE LA COMPETENCIA	ZONAS NO CUBIERTAS	TOTAL
POSIBILIDAD DE PROMOCIONAR NUESTROS PRODUCTOS EN DIFERENTES EVENTOS		3	2	2	2	0	2	3	2	1	2	3	1	2	2	27
POTENCIAL CRECIMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS	3		3	3	3	3	2	3	1	1	2	2	3	2	1	32
MERCADO REQUIERE NUESTROS PRODUCTOS	0	3		2	0	0	3	2	3	3	3	1	2	3	2	27
APROVECHAR LAS FALLAS QUE DEJA LA COMPETENCIA EN EL MERCADO	0	3	3		0	1	2	2	3	2	3	0	0	2	2	23
PERTENECER A UNA CORPORACION INTERNACIONAL	2	2	0	2		3	3	3	2	1	3	0	3	3	2	29
LIBERACION DE IMPUESTOS	0	2	2	3	3		0	2	1	2	3	0	2	2	1	23
NUEVAS SOCIEDADES ESTRATEGICAS CON LAS TELEVISORAS LOCALES	3	3	1	2	2	0		3	3	3	3	3	1	1	3	31
UTILIZAR SU PRESENCIA MUNDIAL PARA COLOCAR SUCURSALES	0	2	2	0	3	1	0		3	2	3	0	1	3	3	23
DISTRIBUIR PAQUETES DE CONSUMO SEGUN LAS NUEVAS TENDENCIAS ALIMENTICIAS	0	2	1	1	2	0	2	0		2	2	2	2	1	2	19
CREAR PRODUCTOS Y SUSCRIPCIONES PARA OFRECER PRODUCTOS Y SERVICIOS	0	2	2	1	1	1	3	2	1		2	0	1	2	2	20
CRECIMIENTO DE MERCADO	2	3	3	3	2	2	2	1	2	1		3	2	3	3	32
EVENTOS DEPORTIVOS Y CULTURALES	3	2	0	0	1	0	3	0	2	1	1		0	0	3	16
CALIDAD PRODUCTO DESTACADA	0	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1		2	3	30
DESCENSO DE LA COMPETENCIA	0	2	0	1	2	0	2	3	3	1	3	2	2		3	24
ZONAS NO CUBIERTAS	0	1	1	2	1	0	3	2	2	0	3	2	1	3		21
PRIORIDAD	7	2	6	10	5	9	3	11	14	13	1	15	4	8	12	

Cuadro N° 20: Análisis Institucional- Oportunidades.

Fuente: Distriveca S.A:

Elaborado por: Lescano Sh.

## ANÁLISIS INSTITUCIONAL - DEBILIDADES

MATRIZ DE PRIORIZACION DE LAS FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS																
DIAGNÓSTICO - ANÁLISIS INSTITUCIONAL DEBILIDADES																
AMBIENTE EXTERNO \ AMBIENTE INTERNO	AUSENCIA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL AREA DE VENTAS	FILOSOFIA EMPRESARIAL O CORPORATIVA	PROBLEMAS OPERATIVOS EN LA ZONA LOGISTICA	RECUPERACION DE CARTERA	PERSONAL DE ENTREGA NO CAPACITADO	IMAGEN CORPORATIVA	REGLAMENTO INTERNO	FALTA DE OPORTUNIDAD Y TALENTO GERENCIAL	ESCASES DE CONOCIMIENTO DE LAS NUEVAS TENDENCIAS DE	AUSENCIA O POCA COMUNICACION ENTRE DIFERENTES AREAS DE LA	DEPENDENCIA DEL DPTO DE VENTAS	ESPACIO FISICO	DURABILIDAD DEL PRODUCTO	FALTA DE MANTENIMIENTO MECANICO DE LOS VEHICULOS	SEGURIDAD	TOTAL
AUSENCIA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL AREA DE VENTAS	3	3	3	2	2	3	1	3	2	1	1	0	1	0	1	23
FILOSOFIA EMPRESARIAL O CORPORATIVA	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	0	1	0	1	17
PROBLEMAS OPERATIVOS EN LA ZONA LOGISTICA	3	2	2	2	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	9
RECUPERACION DE CARTERA	2	2	2	2	2	1	1	1	1	0	0	0	1	1	2	14
PERSONAL DE ENTREGA NO CAPACITADO	2	2	2	2	2	1	1	2	1	0	1	0	1	0	1	14
IMAGEN CORPORATIVA	3	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	10
REGLAMENTO INTERNO	1	1	0	1	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	1	6
FALTA DE OPORTUNIDAD Y TALENTO GERENCIAL	3	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	12
ESCASES DE CONOCIMIENTO DE LAS NUEVAS TENDENCIAS DE DISTRIBUCION	2	2	0	1	1	1	0	1	2	2	2	0	0	0	1	11
AUSENCIA O POCA COMUNICACION ENTRE DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA	1	1	0	0	1	1	0	1	2	2	2	0	0	1	1	10
DEPENDENCIA DEL DPTO DE VENTAS	1	1	0	0	1	1	0	1	2	2	2	0	0	0	1	9
ESPACIO FISICO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
DURABILIDAD DEL PRODUCTO	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	7
FALTA DE MANTENIMIENTO MECANICO DE LOS VEHICULOS	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	1	7
SEGURIDAD	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	3
PRIORDAD	1	8	9	2	3	7	13	4	5	6	10	15	11	12	14	

Cuadro N°21: Análisis Institucional- Debilidades.

Fuente: Distriveca S.A:

Elaborado por: Lescano Sh.

## ANÁLISIS INSTITUCIONAL - AMENAZAS

MATRIZ DE PRIORIZACION DE LAS FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS																
DIAGNÓSTICO - ANÁLISIS INSTITUCIONAL AMENAZAS																
AMBIENTE EXTERNO \ AMBIENTE INTERNO	COMPETENCIA	POCA EXPERIENCIA EN SERVICIO AL CLIENTE	DESASTRES NATURALES	RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	TERMINO DE COMODATO	PERDIDA DE PRODUCTOS LIDERES (GATORADE)	CLIENTES INSATISFECHOS	APARICION DE PRODUCTOS SUSTITUIBLES	ROBOS DE CAMIONES DE DISTRIBUCION	REQUISITOS REGLAMENTARIOS COSTOSOS	CAMBIOS DEMOGRAFICOS ADVERSOS	POLITICAS GUBERNAMENTALES	CAMBIO DE PRODUCTO POR CADUCIDAD	CAMBIO DE NECESIDADES Y GUSTO DE LOS COPRADORES	VULNERABILIDAD A LA RECESION	TOTAL
COMPETENCIA		3	0	2	2	3	3	3	0	3	2	0	2	2	3	28
POCA EXPERIENCIA EN SERVICIO AL CLIENTE	3		0	1	0	3	3	3	0	0	1	0	3	2	0	19
DESASTRES NATURALES	1	0		3	0	1	1	2	0	0	2	0	3	0	0	13
RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	3	1	2		1	2	1	2	0	2	1	2	0	2	1	20
TERMINO DEL COMODATO RESPECTO A LOS PROVEEDORES	3	0	1	1		3	0	3	3	2	2	3	1	1	2	25
PERDIDA DE PRODUCTOS LIDERES (GATORADE)	3	3	2	2	3		2	2	2	3	2	2	3	3	2	34
CLIENTES INSATISFECHOS	3	3	0	2	1	3		3	3	2	1	1	1	3	1	27
APARICION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	2	2	2	1	1	2	3		1	3	1	1	1	2	1	23
ROBOS DE CAMIONES DE DISTRIBUCION	1	0	1	0	0	0	0	0		0	1	2	3	0	0	8
REQUISITOS REGLAMENTARIOS COSTOSOS	3	0	0	0	2	1	3	3	0		1	3	1	0	1	18
CAMBIOS DEMOGRAFICOS ADVERSOS	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1		2	1	1	2	16
POLITICAS GUBERNAMENTALES	2	1	3	1	1	3	3	2	2	2	1		2	2	1	26
CAMBIO DE PRODUCTO POR CADUCIDAD	2	3	2	2	0	2	1	2	0	0	0	3		1	1	19
CAMBIO DE NECESIDADES Y GUSTO DE LOS COPRADORES	2	2	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	2		0	13
VULNERABILIDAD A LA RECEION	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1		7
PRIORIDAD	2	8	12	7	5	1	3	6	14	10	11	4	9	13	15	

Cuadro N° 22: Análisis Institucional- Amenazas.

Fuente: Distriveca S.A:

Elaborado por: Lescano Sh.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN (MEFI)

APLICACION DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
ALTA SOLVENCIA ECONOMICA	0.10	4	0.40
DISTRIBUCION EXCLUSIVA	0.05	4	0.20
CONTROL Y DIRECCION SOBRE LAS VENTAS AL CLIENTE FINAL	0.02	3	0.06
SISTEMA TECNOLOGICO ADECUADO	0.03	3	0.09
PISO DE INVENTARIOS ADECUADOS	0.02	3	0.06
PRODUCTOS LIDERES EN EL MERCADO	0.05	4	0.20
CAMPAÑA DE PUBLICIDAD	0.01	3	0.03
INNOVACION DE PRODUCTO	0.02	3	0.06
DESARROLLO DEL MERCADO	0.02	3	0.06
PRECIOS EXCLUSIVOS	0.03	4	0.12
CADENA PROPIA DE DISTRIBUIDORES	0.02	3	0.06
RECURSOS FINANCIEROS ADECUADOS	0.01	3	0.03
CONOCIMIENTO DEL MERCADO ZONA CENTRO	0.02	4	0.08
CALIDAD Y CONFIANZA EN EL PRODUCTO	0.05	3	0.15
POSICION, VENTAJA EN LA CURVA DE EXPERIENCIA	0.03	4	0.12
<b>DEBILIDADES</b>			
AUSENCIA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL AREA DE VENTAS	0.10	1	0.10
FILOSOFIA EMPRESARIAL O CORPORATIVA	0.02	2	0.04
PROBLEMAS OPERATIVOS EN LA ZONA LOGISTICA	0.05	1	0.05
RECUPERACION DE CARTERA	0.02	1	0.02
PERSONAL DE ENTREGA NO CAPACITADO	0.03	1	0.03
IMAGEN CORPORATIVA	0.02	2	0.04
REGLAMENTO INTERNO	0.05	1	0.05
FALTA DE OPORTUNIDAD Y TALENTO GERENCIAL	0.04	1	0.04
ESCASES DE CONOCIMIENTO DE LAS NUEVAS TENDENCIAS DE DISTRIBUCION	0.03	2	0.06
AUSENCIA O POCA COMUNICACION ENTRE DIFERNTES AREAS DE LAQ EMPRESA	0.03	1	0.03
DEPENDENCIA DEL DPTO DE VENTAS	0.03	1	0.03
ESPACIO FISICO	0.02	2	0.04
DURABILIDAD DEL PRODUCTO	0.02	1	0.02
FALTA DE MANTENIMIENTO MECANICO DE LOS VEHICULOS	0.03	2	0.06
SEGURIDAD	0.03	1	0.03
	<b>1.00</b>		<b>2.36</b>

**Cuadro N° 23:** Matriz de evaluación (MEFI).

**Fuente:** Distriveca S.A:

**Elaborado por:** Lescano Sh.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN (MEFE)

APLICACION DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
<b>AMENAZAS</b>			
COMPETENCIA	0.03	2	0.06
POCA EXPERIENCIA EN SERVICIO AL CLIENTE	0.02	2	0.04
DESASTRES NATURALES	0.01	1	0.01
RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	0.02	1	0.02
TERMINO DE COMODATO	0.10	4	0.40
PERDIDA DE PRODUCTOS LIDERES(GATORADE)	0.02	4	0.08
CLIENTES INSATISFECHOS	0.10	4	0.40
APARICION DE PRODUCTOS SUSTITUIBLES	0.01	3	0.03
ROBOS DE CAMIONES DE DISTRIBUCION	0.02	1	0.02
REQUISITOS REGLAMENTARIOS COSTOSOS	0.02	2	0.04
CAMBIOS DEMOGRAFICOS ADVERSOS	0.01	2	0.02
POLITICAS GUBERNAMENTALES	0.03	3	0.09
CAMBIO DE PRODUCTO POR CADUCIDAD	0.01	1	0.01
CAMBIO DE NECESIDADES Y GUSTO DE LOS COPRADORES	0.01	1	0.01
VULNERABILIDAD A LA RECESION	0.02	3	0.06
<b>OPORTUNIDADES</b>			
POSIBILIDAD DE PROMOCIONAR NUESTROS PRODUCTOS EN DIFERENTES EVENTOS	0.05	4	0.20
POTENCIAL CRECIMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS	0.03	4	0.12
MERCADO REQUIERE NUESTROS PRODUCTOS	0.02	2	0.04
APROVECHAR LAS FALLAS QUE DEJA LA COMPETENCIA EN EL MERCADO	0.05	3	0.15
PERTENECER A UNA CORPORACION INTERNACIONAL	0.04	4	0.16
LIBERACION DE IMPUESTOS	0.03	3	0.09
NUEVAS SOCIEDADES ESTRATEGICAS CON LAS TELEVISORAS LOCALES	0.10	2	0.20
UTILIZAR SU PRESENCIA MUNDIAL PARA COLOCAR SUCURSALES	0.03	3	0.09
DISTRIBUIR PAQUETES DE CONSUMO SEGUN LAS NUEVAS TENDENCIAS ALIMENTICIAS	0.02	1	0.02
CREAR PRODUCTOS Y SUSCRIPCIONES PARA OFRECER PRODUCTOS Y SERVICIOS	0.05	2	0.10
CRECIMIENTO DE MERCADO	0.03	3	0.09
EVENTOS DEPORTIVOS Y CULTURALES	0.07	4	0.28
CALIDAD PRODUCTO DESTACADA	0.05	4	0.20
			-
			-
	<b>1.00</b>		<b>3.03</b>

**Cuadro N° 24:** Matriz de evaluación (MEFE).  
**Fuente:** Distriveca S.A:  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

## DIAGNÓSTICO ANÁLISIS INSTITUCIONAL

**DIAGNOSTICO ANÁLISIS INSTITUCIONAL**

		4	FUERTE	3	PROMEDIO	2	DEBIL	1
<b>ANÁLISIS FODA</b>	<b>ALTO</b>		CREZCA Y DESARROLLESE	CREZCA Y DESARROLLESE	PERSISTA O RESISTA			
	<b>MEDIANO</b>		CREZCA Y DESARROLLESE	PERSISTA O RESISTA	CAMBIE O ELIMINE			
	<b>BAJO</b>		PERSISTA O RESISTA	CAMBIE O ELIMINE	CAMBIE O ELIMINE			

RESULTADOS PONDERADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

3.03

2,36

**Cuadro N° 25:** Análisis Institucional.

**Fuente:** Distriveca S.A.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

## SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS (FORTALEZAS- OPORTUNIDADES)

<b>SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS</b>					
<i>Utilizar la Fortaleza para aprovechar la Oportunidad</i>					
<b>FORTALEZAS - OPORTUNIDADES</b>					
FORTALEZAS OPORTUNIDADES	ALTA SOLVENCIA ECONOMICA	DISTRIBUCION EXCLUSIVA	CONTROL Y DIRECCION SOBRE LAS VENTAS AL CLIENTE FINAL	SISTEMA TECNOLOGICO ADECUADO	CONOCIMIENTO DEL MERCADO ZONA CENTRO
POSIBILIDAD DE PROMOCIONAR NUESTROS PRODUCTOS EN DIFERENTES EVENTOS	APROVECHAR LOS SUFICIENTES RECURSOS ECONOMICOS PARA PODER PROMOCIONAR NUESTROS PRODUCTOS	Estableciendo buenas promociones para el fortalecimiento de la marca	Estableciendo el liderazgo en la zona con mejor publicidad	Creando nuevas presentaciones posibles del producto	CONOCER DE MEJOR MANERA LA ZONA CENTRO AYUDARA A PROMOCIONAR DE MEJOR MANERA NUESTROS PRODUCTOS
CRECIMIENTO EN EL MERCADO	Aumentando la distribución en lugares establecidos	Maximizando la distribución para potenciar el consumo	Fortaleciendo la zona con visitas mas frecuentes	Mejorando la flota de camiones para la distribución del producto	
MERCADO REQUIERE NUESTROS PRODUCTOS	Estableciendo liderazgo a través del nombre de la marca	Aprovechando los diseños de los productos para aumentar la distribución		Adecuándonos a las normas establecidas de la empresa	Aumentando la capacidad de inventarios por medio del respaldo de la corporación
POTENCIAL CRECIMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS	Creando estrategias para el consumo y distribución del producto	Optimizando las técnicas de distribución para el mejor reconocimiento del producto	MEJORAR EL CONTROL EN LAS VENTAS NOS PERMITIRA UN MEJOR CRECIMIENTO EN EL MERCADO	Potencializando la distribución con mejor fluidez á través de los programas establecidos	CONOCER DE MEJOR MANERA LA ZONA CENTRO AYUDARA A PROMOCIONAR DE MEJOR MANERA NUESTROS PRODUCTOS
CRECIMIENTO DE MERCADO	Aumento de inventarios	Incrementando la zona del mercado	MEJORAR EL CONTROL EN LAS VENTAS NOS PERMITIRA UN MEJOR CRECIMIENTO EN EL MERCADO	Minimizar los costos por la organización de productos de excelencia	CONOCER DE MEJOR MANERA LA ZONA CENTRO AYUDARA A PROMOCIONAR DE MEJOR MANERA NUESTROS PRODUCTOS

**Cuadro N° 26:** Selección de Estrategias (FORTALEZA-OPORTUNIDAD).

**Fuente:** Distriveca S.A:

**Elaborado por:** Lescano Sh.

## SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS (FORTALEZAS- AMENAZAS)

<b>SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS</b>					
<i>Utilizar la Fortaleza para aprovechar la Amenaza</i>					
<b>FORTALEZAS - AMENAZAS</b>					
FORTALEZA AMENAZA	ALTA SOLVENCIA ECONOMICA	DISTRIBUCION EXCLUSIVA	CONTROL Y DIRECCION SOBRE LAS VENTAS AL CLIENTE FINAL	SISTEMA TECNOLOGICO ADECUADO	CONOCIMIENTO DEL MERCADO ZONA CENTRO
<b>COMPETENCIA</b>	Incrementando los productos para la distribución	Innovando promociones	Manteniendo la disponibilidad de la ubicación	Actualizando nuevas tecnologías existentes	Manteniendo la metodología de éxito
<b>CLIENTES INSATISFECHOS</b>	UTILIZAR LOS RECURSOS ECONOMICOS QUE POSEEMOS CON LA FINALIDAD DE CAPACITAR AL PERSONAL EN UNA MEJOR ATENCION AL CLIENTE REFENTE A VENTA Y DISTRIBUCION	Capacitando al personal en las diferentes áreas pendientes	APLICAR UN CORRECTO CONTROL Y DIRECCION SOBRE LAS VENTAS CON LA FINALIDAD DE SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	Instrucciones constantes sobre los manejos de clientes	APLICAR NUESTROS CONOCIMIENTO DEL MERCADO DE FORMA QUE SE APLIQUE UN CORRECTO MANEJO DE LOS CLIENTES
<b>DESASTRES NATURALES</b>	Manteniendo la capacidad y liquidez de la empresa	Incremento de sucursales	Estableciendo mecanismos de soporte infraestructural	Respaldando tecnológicamente los movimientos realizados de la empresa	Optimizando el método establecido
<b>RESPONSABILIDAD AMBIENTAL</b>	Creando proyectos de ayuda ambiental	Innovando la distribución acorde con las exigencias ambientales a través de mensajes publicitarios	Controlando el adecuado funcionamiento del transporte para evitar el impacto ambiental	Implantando un sistema de gestion medio ambiental, enfocandonos a la norma iso 14001	
<b>TERMINO DE COMODATO</b>	Implementando una infraestructura propia	Manteniendo y mejorando e3l servicio al cliente para una fidelidad a futuro	Disponibilidad de recursos o la capacidad financiera de la empresa		Terminando con la distribución del producto, para tener inventarios reales en caso de darse una finalizacion del comodato

**Cuadro N° 27:** Selección de Estrategias (FORTALEZAS-AMENAZAS)

**Fuente:** Distriveca S.A:

**Elaborado por:** Lescano Sh.

## SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS (DEBILIDADES - OPORTUNIDAD)

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS					
<i>Superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades</i>					
DEBILIDAD - OPORTUNIDAD					
DEBILIDAD OPORTUNIDAD	AUSENCIA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL AREA DE VENTAS	PROBLEMAS OPERATIVOS	PROBLEMAS OPERATIVOS EN LA ZONA LOGISTICA	PERSONAL DE ENTREGA NO CAPACITADO	ESCASES DE CONOCIMIENTO DE LAS NUEVAS TENDENCIAS DE DISTRIBUCION
POSIBILIDAD DE PROMOCIONAR NUESTROS PRODUCTOS EN DIFERENTES EVENTOS	DESARROLLAR UN PLAN DE PLANIFICACION ESTRATEGICA AYUDARA A TENER UNA GUIA PARA PODER PROMOCIONAR EFICIENTEMENTE NUESTROS PRODUCTOS	Estudiando la mejor estrategia para distribuir los productos a la hora adecuada.	SUPERAR PROBLEMAS LOGISTICOS PARA CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS DE PROMOCION EN DIFERENTES EVENTOS		Desarrollando nuevas tendencias de distribución podremos auspiciar fiestas en lugares no conocidos.
CRECIMIENTO EN EL MERCADO	Planificando estrategias incrementaremos el crecimiento en las ventas	Creando mapas a nivel zona centro desarrollaremos una adecuada distribución y economizaremos tiempos	Capacitando al personal de entrega para mejorar el servicio al cliente	Teniendo una imagen corporativa la distribución crecerá con su nombre en el mercado	Capacitando al personal de logística tendremos una mejor reestructura.
MERCADO REQUIERE NUESTROS PRODUCTOS	Formando un preciso estudio del mercado podremos abastecer a lugares no explorados	Minimizando problemas operativos podremos aumentar las entregas		Canalizando nuevas rutas para satisfacer las necesidades de los clientes	Creando informativos para la población que se encuentra fuera de las zonas de distribución para que soliciten el servicio de ventas
POTENCIAL CRECIMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS	DESARROLLAR UN PLAN DE PLANIFICACION ESTRATEGICA AYUDARA A TENER UNA GUIA PARA PODER PROMOCIONAR EFICIENTEMENTE NUESTROS PRODUCTOS				
CRECIMIENTO DE MERCADO	DESARROLLAR UN PLAN DE PLANIFICACION ESTRATEGICA AYUDARA A TENER UNA GUIA PARA PODER PROMOCIONAR EFICIENTEMENTE NUESTROS PRODUCTOS			CAPACITAR EL PERSONAL SOBRE ATENCION AL CLIENTES Y ASI GANAR LA CONFIANZA E IMAGEN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO	Ampliando el conocimiento de rutas destacaremos la calidad del producto y aumentara las ventas

**Cuadro N° 28:** Selección de Estrategias (DEBILIDADES-OPORTUNIDAD).

**Fuente:** Distriveca S.A:

**Elaborado por:** Lescano Sh.

## SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS (DEBILIDADES - AMENAZAS)

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS					
<i>Reducir la Debilidad para evitar la amenazas oportunidades</i>					
DEBILIDAD - AMENAZA					
DEBILIDAD AMENAZA	AUSENCIA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL AREA DE VENTAS	PROBLEMAS OPERATIVOS	PROBLEMAS OPERATIVOS EN LA ZONA LOGISTICA	PERSONAL DE ENTREGA NO CAPACITADO	ESCASES DE CONOCIMIENTO DE LAS NUEVAS TENDENCIAS DE DISTRIBUCION
COMPETENCIA	Utilizando de manera perfecta la planificación Estratégica, la comercialización de nuestro producto lograra ganar más nichos de mercado	Implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos, con el fin de que se puedan implementar indicadores en posiciones estratégicas que den un resultado óptimo a mediano y largo plazo	Mejorando la atención satisficemos al cliente en temporadas de fiestas	El contar con una identidad corporativa actual, hace sentir a los clientes potenciales mayor credibilidad, que la empresa que tiene una identidad que se ve antigua y poco profesional	Expansión comercial hacia el centro del país, redefiniendo geográfica y económicamente las estrategias de distribución, dada la saturación en las zonas tradicionales.
CLIENTES INSATISFECHOS	APLICAR UN PLAN ESTRATEGICO CON LA FINALIDAD DE SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS E VENTAS Y DISTRIBUCION	Creando mapas a nivel zona centro desarrollaremos una adecuada distribución y economizaremos tiempos	PLANIFICAR UNA CORRECTA UTILIZACION DE LA LOGISTICA CON LA FINALIDAD DE CORREGIR PROBLEMAS DE ATENCION AL CLIENTE	CAPACITAR AL PERSONAL REFEENTE A BUSCAR SOLUCIONES OPTIMAS PARA LOS CLIENTES	El Marketing debe ser un buen aliado, de ello dependerá que el éxito de la empresa siga adelante y el cliente siga comprometido con la misma
DESASTRES NATURALES	Tener manuales y planes anticipados, así como un equipo gestor en caso de crisis de emergencia	Fortalecer la organización institucional para la prevención, preparación y respuesta a situaciones de emergencia y desastres	Asignar responsabilidades al personal, para llevar a cabo acciones específicas en momentos y lugares previstos en caso de emergencia	La empresa debe estar preparada y planificar estos casos si es vulnerable a estas incógnitas	
RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	Responsabilidad social empresarial, es el compromiso consciente tanto interno como externo considerando las expectativas sociales y ambientales, demostrando respeto a la comunidad y el medio ambiente.	Considerar los planes de protección ambiental nacional e internacionales a fin de evaluar medidas de prevención.	Un recurso humano convencido, motivado y colaborador es la principal condición para avanzar en el camino de la mejora continua	Contribuir a cera una imagen de responsabilidad medioambiental que permita, directa o indirectamente, tener un reflejo positivo en las ventas	
TERMINO DE COMODATO	Planificar bien el uso del bien inmueble, a fin de evitar problemas en los bienes transferidos.			Contar con una buena imagen corporativa, de manera que no exista problemas en el termino del mismo y se pueda preceder a un nuevo contrato de comodato.	Evaluar la estructura institucional y la distribución, mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades.

**Cuadro N° 29:** Selección de Estrategias (DEBILIDADES-AMENAZAS).

**Fuente:** Distriveca S.A:

**Elaborado por:** Lescano Sh.

## ELEMENTOS CLAVES - TABLEROS DE COMANDO

ELEMENTOS CLAVES DE LA MATRIZ - TABLERO DE COMANDO					
ESTRATEGIA FORTALEZA - OPORTUNIDAD	OBJETIVO	INDICADORES KPI	METAS	INDUCTORES	INICIATIVA ESTRATEGICA (PLANES DE ACCION)
APROVECHAR LOS SUFICIENTES RECURSOS ECONOMICOS PARA PODER PROMOCIONAR NUESTROS PRODUCTOS	Abastecer al mercado	Productos	Número de pedidos	Mejorando la distribución	Plan de distribución
			3 meses	Entregando oportunamente	Programa de entrega
	Qué es lo que quiero lograr?	Cómo me aseguro de lograrlo?	Hasta cuando voy a lograrlo, en un plazo	Cómo logro la Meta? (Palanca)	Que debo hacer para lograrlo

ELEMENTOS CLAVES DE LA MATRIZ - TABLERO DE COMANDO					
ESTRATEGIA FORTALEZA - OPORTUNIDAD	OBJETIVO	INDICADORES KPI	METAS	INDUCTORES	INICIATIVA ESTRATEGICA (PLANES DE ACCION)
MEJORAR EL CONTROL EN LAS VENTAS NOS PERMITIRA UN MEJOR CRECIMIENTO EN EL MERCADO	Supervision de ventas	Visitas programadas hacia los clientes	Mensualmente	Control de vendedores hacia los clientes	Plan de supervisión
	Qué es lo que quiero lograr?	Cómo me aseguro de lograrlo?	Hasta cuando voy a lograrlo, en un plazo	Cómo logro la Meta? (Palanca)	Que debo hacer para lograrlo

ELEMENTOS CLAVES DE LA MATRIZ - TABLERO DE COMANDO					
ESTRATEGIA FORTALEZA - OPORTUNIDAD	OBJETIVO	INDICADORES KPI	METAS	INDUCTORES	INICIATIVA ESTRATEGICA (PLANES DE ACCION)
CONOCER DE MEJOR MANERA LA ZONA CENTRO AYUDARA A PROMOCIONAR DE MEJOR MANERA NUESTROS PRODUCTOS	Captar a nuevos clientes	Base de datos	Productividad	Reportes de clientes visitados	Plan de Ruteo
			Diario		
	Qué es lo que quiero lograr?	Cómo me aseguro de lograrlo?	Hasta cuando voy a lograrlo, en un plazo	Cómo logro la Meta? (Palanca)	Que debo hacer para lograrlo

ELEMENTOS CLAVES DE LA MATRIZ - TABLERO DE COMANDO					
ESTRATEGIA FORTALEZA - AMENAZA	OBJETIVO	INDICADORES KPI	METAS	INDUCTORES	INICIATIVA ESTRATEGICA (PLANES DE ACCION)
UTILIZAR LOS RECURSOS ECONOMICOS QUE POSEE LA EMPRESA CON LA FINALIDAD DE CAPACITAR AL PERSONAL DE UNA MEJOR ATENCION RESPECTO AL CLIENTE EN EL AREA DE VENTAS Y DISTRIBUCION	Personal capacitado	Evaluaciones	Cursos periódicos	Cursos de capacitación	Plan de capacitación
	Qué es lo que quiero lograr?	Cómo me aseguro de lograrlo?	Hasta cuando voy a lograrlo, en un plazo	Cómo logro la Meta? (Palanca)	Que debo hacer para lograrlo

ELEMENTOS CLAVES DE LA MATRIZ - TABLERO DE COMANDO					
ESTRATEGIA FORTALEZA - AMENAZA	OBJETIVO	INDICADORES KPI	METAS	INDUCTORES	INICIATIVA ESTRATEGICA (PLANES DE ACCION)
APLICAR UN CORRECTO CONTROL Y DIRECCION SOBRE LAS VENTAS CON LA FINALIDAD DE SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	Clientes satisfechos	Desempeño	Mensual	Visitas continuas	Programación de visitas
	Qué es lo que quiero lograr?	Cómo me aseguro de lograrlo?	Hasta cuando voy a lograrlo, en un plazo	Cómo logro la Meta? (Palanca)	Que debo hacer para lograrlo

ELEMENTOS CLAVES DE LA MATRIZ - TABLERO DE COMANDO					
ESTRATEGIA FORTALEZA - AMENAZA	OBJETIVO	INDICADORES KPI	METAS	INDUCTORES	INICIATIVA ESTRATEGICA (PLANES DE ACCION)
APLICAR NUESTROS CONOCIMIENTOS DEL MERCADO DE FORMA QUE SE APLIQUE UN CORRECTO MANEJO DE LOS CLIENTES	Ubicación zonal	Mapa de la zona centro	Semestral	Reestructuración zonal	Plan de reestructuración
	Qué es lo que quiero lograr?	Cómo me aseguro de lograrlo?	Hasta cuando voy a lograrlo, en un plazo	Cómo logro la Meta? (Palanca)	Que debo hacer para lograrlo

<b>ELEMENTOS CLAVES DE LA MATRIZ - TABLERO DE COMANDO</b>					
<b>ESTRATEGIA DEBILIDAD - OPORTUNIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES KPI</b>	<b>METAS</b>	<b>INDUCTORES</b>	<b>INICIATIVA ESTRATEGICA (PLANES DE ACCION)</b>
DESARROLLAR PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA PROMOCION DE NUESTROS PRODUCTOS	Segmentación del mercado	Promoción	Trimestral	Marketing	Programa de publicidad
	Qué es lo que quiero lograr?	Cómo me aseguro de lograrlo?	Hasta cuando voy a lograrlo, en un plazo	Cómo logro la Meta? (Palanca)	Que debo hacer para lograrlo

<b>ELEMENTOS CLAVES DE LA MATRIZ - TABLERO DE COMANDO</b>					
<b>ESTRATEGIA DEBILIDAD - OPORTUNIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES KPI</b>	<b>METAS</b>	<b>INDUCTORES</b>	<b>INICIATIVA ESTRATEGICA (PLANES DE ACCION)</b>
SUPERAR PROBLEMAS LOGISTICOS PARA CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS EN LOS DIFERENTES EVENTOS	Entrega oportuna y puntual	Canales de distribución	Mensual	Tiempo y movimiento	Plan de tiempos y movimientos
	Qué es lo que quiero lograr?	Cómo me aseguro de lograrlo?	Hasta cuando voy a lograrlo, en un plazo	Cómo logro la Meta? (Palanca)	Que debo hacer para lograrlo

<b>ELEMENTOS CLAVES DE LA MATRIZ - TABLERO DE COMANDO</b>					
<b>ESTRATEGIA DEBILIDAD - OPORTUNIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES KPI</b>	<b>METAS</b>	<b>INDUCTORES</b>	<b>INICIATIVA ESTRATEGICA (PLANES DE ACCION)</b>
CAPACITAR EL PERSONAL SOBRE ATENCION AL CLIENTES Y ASI MEJORAR LA IMAGEN Y GANAR LA CONFIANZA DEL MERCADO	Conducta organizacional	Evaluación del desempeño	Trimestral	Grado de eficiencia y eficacia	Plan individual de capacitación y desarrollo
	Qué es lo que quiero lograr?	Cómo me aseguro de lograrlo?	Hasta cuando voy a lograrlo, en un plazo	Cómo logro la Meta? (Palanca)	Que debo hacer para lograrlo

ELEMENTOS CLAVES DE LA MATRIZ - TABLERO DE COMANDO					
ESTRATEGIA DEBILIDAD - AMENAZA	OBJETIVO	INDICADORES KPI	METAS	INDUCTORES	INICIATIVA ESTRATEGICA (PLANES DE ACCION)
CAPACITAR AL PERSONAL REFERENTE A BUSCAR SOLUCIONES OPTIMAS PARA LOS CLIENTES	Incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros,	Resolver problemas inesperados	Semanal	Capacitación	Plan de capacitación
	Qué es lo que quiero lograr?	Cómo me aseguro de lograrlo?	Hasta cuando voy a lograrlo, en un plazo	Cómo logro la Meta? (Palanca)	Que debo hacer para lograrlo

**Cuadro N°30:** Tableros de comando.

**Fuente:** Distriveca S.A:

**Elaborado por:** Lescano Sh.

**DISTRIVECA S. A.**  
**PLAN OPERATIVO**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2015-2016**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Establecer los más altos estándares de satisfacción del cliente a través de la distribución y ventas de nuestros productos en la zona centro.

**ESTRATEGIA:** APROVECHAR LOS SUFICIENTES RECURSOS ECONOMICOS PARA PODER PROMOCIONAR NUESTROS PRODUCTOS  
**OBJETIVO:** Abastecer al mercado  
**INDUCTOR:** Mejorando la distribución y entregando oportunamente **KPI:** Productos

**PLAN DE ACCIÓN:** Plan de distribución **Código:**  
**OBJETIVO:** Seleccionar el canal de distribución adecuado para el tipo de producto  
**RESPONSABLE:** ADMINISTRADOR **Fecha de Inicio:** 15-01-2015 **Fecha de Finalización:** 15-02-2015  
**META AL FINALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:** 2,250 CAJAS A MAYORISTAS  
**META AL FINALIZAR EL PLAN OPERATIVO:** 150 CAJAS

No	Actividades	FECHA		Responsable	RECURSOS		Unidades de Apoyo	Verificación	
		Inicio	Fin		Físicos	Monetarios		Documento	% Cumplimiento
1	Diseño del plan de distribución	15/01/2015	20/01/2015	Administrador	x	x	Gerente , logística	Oficio	
2	Elaboración del plan de distribución	20/01/2015	25/01/2015	Logística	x	x	Administrador y logística	Oficio	
3	Aprobación del plan de distribución	25/01/2015	25/01/2015	Gerente	x		Administrador y logística	Memorándum	
4	Ejecución del plan de distribución	26/01/2015	15/02/2015	Logística	x	x	Gerente, Administrador y Logística	Memorándum	

**Cuadro N° 31:** Plan Operativo 1  
**Fuente:** Distriveca S.A:  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

**DISTRIVECA S. A.**  
**PLAN OPERATIVO**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2015-2016**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Establecer los más altos estándares de satisfacción del cliente a través de la distribución y ventas de nuestros productos en la zona centro.

**ESTRATEGIA:** MEJORAR EL CONTROL EN LAS VENTAS NOS PERMITIRA UN MEJOR CRECIMIENTO EN EL MERCADO  
**OBJETIVO:** Supervisión de ventas  
**INDUCTOR:** Control de vendedores hacia los clientes **KPI:** Visitas programadas hacia los clientes

**PLAN DE ACCIÓN:** Plan de supervisión **Código:**  
**OBJETIVO:** Definir estrategias de supervisión  
**RESPONSABLE:** SUPERVISOR DE VENTAS **Fecha de inicio:** 15-01-2015 **Fecha de finalización:** 01-02-2015  
**META AL FINALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:**  
**META AL FINALIZAR EL PLAN OPERATIVO:**

No	Actividades	FECHA		Responsable	RECURSOS		Unidades de Apoyo	Verificación	
		Inicio	Fin		Físicos	Monetarios		Documento	% Cumplimiento
1	Planificar los días de supervisión	15/01/2015	30/01/2015	Supervisor	x		Vendedores	Cronograma	
2	Salir con el vendedor del día programado hacia clientes	30/01/2015	01/02/2015	Supervisor	x	x	Vendedores	Evaluación	
3	Evaluación conductuales del vendedor hacia los clientes	01/02/2015	01/02/2015	Supervisor	x		Cliente, vendedor	Evaluación	
4	Pregunta al cliente el servicio que se le esta brindado	01/02/2015	01/02/2015	Supervisor	x		Supervisor, cliente	Evaluación	

**Cuadro N° 32 :** Plan Operativo 2  
**Fuente:** Distriveca S.A.  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

**DISTRIVECA S. A.**  
**PLAN OPERATIVO**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2015 - 2016**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Establecer los más altos estándares de satisfacción del cliente a través de la distribución y ventas de nuestros productos en la zona centro.

**ESTRATEGIA:** UTILIZAR LOS RECURSOS ECONOMICOS QUE POSEE LA EMPRESA CON LA FINALIDAD DE CAPACITAR AL PERSONAL DE UNA MANERA ADECUADA RESPECTO A LA ATENCION AL CLIENTE EN EL AREA DE VENTA Y DISTRIBUCION

**OBJETIVO:** Personal capacitado

**INDUCTOR:** Cursos de capacitación

**KPI:** Evaluaciones

**PLAN DE ACCIÓN:** Plan de capacitación

**Código:**

**OBJETIVO:** Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes

**RESPONSABLE:** ADMINISTRADOR

**Fecha de inicio:** 20-02-2015

**Fecha de finalización:** 26-02-2015

**META AL FINALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**META AL FINALIZAR EL PLAN OPERATIVO**

No	Actividades	FECHA		Responsable	RECURSOS		Unidades de Apoyo	Verificación	
		Inicio	Fin		Físicos	Monetarios		Documento	% Cumplimiento
1	Buscar cursos de capacitación	20/02/2015	23/02/2015	Administrador	x	x	Cámara de Comercio, Secap	Oficio	
2	Elección de curso	23/02/2015	23/02/2015	Gerente	x	x	Administración	Memorándum	
3	Contratación del Curso	24/02/2015	24/02/2015	Administrador	x	x	Institución elegida	Oficio	
4	Preparar el escenario	25/02/2015	25/02/2015	Administrador	x	x	Institución elegida	Oficio	
5	Capacitación del personal	26/02/2015	26/02/2015	Administrador	x	x	Administrador, vendedores., entregadores, institución elegida	Material Didáctico	

**Cuadro N° 33:** Plan Operativo 3

**Fuente:** Distriveca S.A.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

**DISTRIVECA S. A.**  
**PLAN OPERATIVO**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2015 - 2016**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Establecer los más altos estándares de satisfacción del cliente a través de la distribución y ventas de nuestros productos en la zona centro.

**ESTRATEGIA:** APLICAR UN CORRECTO CONTROL Y DIRECCION SOBRE LAS VENTAS CON LA FINALIDAD DE SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE  
**OBJETIVO:** Clientes satisfechos  
**INDUCTOR:** Visitas continuas **KPI:** Desempeño

**PLAN DE ACCIÓN:** Programación de visitas **Código:**  
**OBJETIVO:** Identificación de las actividades a ser supervisadas.  
**RESPONSABLE:** SUPERVISOR DE VENTAS **Fecha de inicio:** 15-01-2015 **Fecha de finalización:** 30-01-2015  
**META AL FINALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:**  
**META AL FINALIZAR EL PLAN OPERATIVO:**

No	Actividades	FECHA		Responsable	RECURSOS		Unidades de Apoyo		Verificación	
		Inicio	Fin		Físicos	Monetarios			Documento	% Cumplimiento
1	Desarrollar el plan de días de visita	15/01/2015	15/01/2015	Supervisor	x		Vendedores		Memorándum	
2	Llamar a los clientes para establecer el día y hora de visita al cliente	17/01/2015	17/01/2015	Supervisor	x	x	Clientes		Material de apoyo	
3	Salir a las visitas	28/01/2015	30/01/2015	Supervisor	x	x	Vendedores		Evaluación	

**Cuadro N° 34:** Plan Operativo 4  
**Fuente:** Distriveca S.A:  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

**DISTRIVECA S. A.**  
**PLAN OPERATIVO**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2015 - 2016**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Establecer los más altos estándares de satisfacción del cliente a través de la distribución y ventas de nuestros productos en la zona centro.

**ESTRATEGIA:** APLICAR NUESTROS CONOCIMIENTO DEL MERCADO DE FORMA QUE SE APLIQUE UN CORRECTO MANEJO DE LOS CLIENTES

**OBJETIVO:** Ubicación zonal

**INDUCTOR:** Restructuración zonal **KPI:** Mapa de la zona centro

**PLAN DE ACCIÓN:** Plan de reestructuración **Código:**

**OBJETIVO:** Ayudará a reconstruir el manejo con los clientes y nos dará confianza en el mercado.

**RESPONSABLE:** ADMINISTRADOR **Fecha de inicio:** 15-02-2015 **Fecha de finalización:** 28-02-2015

**META AL FINALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**META AL FINALIZAR EL PLAN OPERATIVO**

No	Actividades	FECHA		Responsable	RECURSOS		Unidades de Apoyo	Verificación	
		Inicio	Fin		Físicos	Monetarios		Documento	% Cumplimiento
1	Desarrollar un estudio de clientes	15/02/2015	16/02/2015	Supervisor	x	x	Gerente	Oficio	
2	Estudio de ubicación de los clientes	16/02/2015	16/02/2015	Supervisor y Sup. Logístico	x	x	Logística, administrador	Memorándum	
3	Desarrollar la nueva reestructuración zonal	17/02/2015	19/02/2015	Supervisor y Sup. Logístico	x	x	Logística, administrador	Mat. Apoyo	
4	Aprobación de la reestructuración	20/02/2015	20/02/2015	Gerente	x		Supervisor	Oficio	
5	Aplicación al nuevo plan zonal	21/02/2015	28/02/2015	Supervisor	x	x	Vendedores, logístico	Oficio	

**Cuadro N° 35:** Plan Operativo 5  
**Fuente:** Distriveca S.A  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

**DISTRIVECA S. A.**  
**PLAN OPERATIVO**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2015- 2016**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Establecer los más altos estándares de satisfacción del cliente a través de la distribución y ventas de nuestros productos en la zona centro.

**ESTRATEGIA:** DESARROLLAR PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL AREA DE PROMOCION DE NUESTROS PRODUCTOS  
**OBJETIVO:** Segmentación del mercado  
**INDUCTOR:** Marketing **KPI:** Promoción

**PLAN DE ACCIÓN:** Programa de publicidad **Código:**  
**OBJETIVO:** Mantener el crecimiento del producto estrella  
**RESPONSABLE:** ADMINISTRADOR **Fecha de inicio:** 01-03-2015 **Fecha de finalización:** 18-03-2015  
**META AL FINALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**  
**META AL FINALIZAR EL PLAN OPERATIVO**

No	Actividades	FECHA		Responsable	RECURSOS		Unidades de Apoyo	Verificación	
		Inicio	Fin		Físicos	Monetarios		Documento	% Cumplimiento
1	Preparación e Inicio de la programación de publicidad	01/03/2015	02/03/2015	Administrador	x	x	Gerente	Oficio	
2	Elaboración del programa de publicidad	03/03/2015	04/03/2015	Logística	x	x	Administrador	Oficio	
3	Contactos con Imprentas y/o posibles sugerencias	05/03/2015	10/03/2015	Logística		x	Gerente, Administrador	Mail	
4	Termino y aprobación del programa de publicidad	11/03/2015	11/03/2015	Administrador	x		Gerente	Oficio	
5	Elaboración de la publicidad	12/03/2015	14/03/2015	Logística		x	Empresas publicitarias	Contrato	
6	Ejecución del programa de publicidad	15/03/2015	18/03/2015	Logística	x	x	Administrador	Oficio	

**Cuadro N° 36:** Plan Operativo 6  
**Fuente:** Distriveca S.A:  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

**DISTRIVECA S. A.**  
**PLAN OPERATIVO**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2015- 2016**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Establecer los más altos estándares de satisfacción del cliente a través de la distribución y ventas de nuestros productos en la zona centro.

**ESTRATEGIA:** SUPERAR PROBLEMAS LOGISTICOS PARA CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS DE PROMOCION EN DIFERENTES EVENTOS  
**OBJETIVO:** Entrega oportuna y puntual  
**INDUCTOR:** Tiempo y movimiento **KPI:** Canales de distribución

**PLAN DE ACCIÓN:** Plan de tiempos y movimientos **Código:**  
**OBJETIVO:** Proporcionar un producto que es cada vez más confiable y de alta calidad  
**RESPONSABLE:** DEPARTAMENTO LOGISTICA **Fecha de inicio:** 15-03-2015 **Fecha de finalización:** 30-03-20125  
**META AL FINALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**  
**META AL FINALIZAR EL PLAN OPERATIVO**

No	Actividades	FECHA		Responsable	RECURSOS		Unidades de Apoyo	Verificación	
		Inicio	Fin		Físicos	Monetarios		Documento	% Cumplimiento
1	Diseño del plan de tiempos y movimientos	15/03/2015	18/03/2015	Administrador	x	x	Administrador, gerente	Oficios	
2	Elaboración del plan de tiempos y movimientos	18/03/2015	18/03/2015	Logística	x	x	Administrador	Oficios	
3	Pruebas de tiempos y movimientos	19/03/2015	25/03/2015	Logística	x	x	Administración, Logística	Memorándum	
4	Aprobación del plan de tiempos y movimientos	26/03/2015	26/03/2015	Gerente	x		Administración, Logística	Memorándum	
5	Ejecución del plan de tiempos y movimientos	27/03/2015	30/03/2015	Gerente	x	x	Gerente, Administración, Logística	Oficios	

**Cuadro N° 37:** Plan Operativo 7  
**Fuente:** Distriveca S.A:  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

**DISTRIVECA S. A.**  
**PLAN OPERATIVO**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2015 - 2016**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Establecer los más altos estándares de satisfacción del cliente a través de la distribución y ventas de nuestros productos en la zona centro.

**ESTRATEGIA:** CAPACITAR AL PERSONAL SOBRE ATENCION A CLIENTES Y ASI MEJORAR LA IMAGEN Y GANAR LA CONFIANZA DEL MERCADO

**OBJETIVO:** Conducta organizacional

**INDUCTOR:** Grado de eficiencia y eficacia **KPI:** Evaluación del desempeño

**PLAN DE ACCIÓN:** Plan individual de capacitación y desarrollo **Código:**

**OBJETIVO:** Realizar una buena evaluación de las necesidades de capacitación

**RESPONSABLE:** GERENTE **Fecha de inicio:** 15-03-2015 **Fecha de finalización:** 23-03-2015

**META AL FINALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:** 4 EVALUACIONES ANUALES

**META AL FINALIZAR EL PLAN OPERATIVO:** 1 EVALUACION TRIMESTRAL

No	Actividades	FECHA		Responsable	RECURSOS		Unidades de Apoyo	Verificación	
		Inicio	Fin		Físicos	Monetarios		Documento	% Cumplimiento
1	Diseño del plan de capacitación a vendedores (atención a clientes)	15/03/2015	18/03/2015	Administrador	x	x	Gerente	Oficio	
2	Desarrollo del plan de capacitación	18/03/2015	19/03/2015	Logística	x	x	Administrador	Oficio	
3	Aprobación del plan de capacitación y desarrollo	19/03/2015	19/03/2015	Gerente	x		Administrador, logística	Memorándum	
4	Convocatorias a empleados para establecer fechas de capacitación	20/03/2015	20/03/2015	Logística	x	x	Administrador	Memorándum	
5	Ejecución del plan de capacitación y desarrollo	21/03/2015	23/03/2015	Logística	x	x	Gerente, Administrador	Oficio	

**Cuadro N° 38:** Plan Operativo 8  
**Fuente:** Distriveca S.A.  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

**DISTRIVECA S. A.**  
**PLAN OPERATIVO**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2015- 2016**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Establecer los más altos estándares de satisfacción del cliente a través de la distribución y ventas de nuestros productos en la zona centro.

**ESTRATEGIA:** CAPACITAR AL PERSONAL REFERENTE A BUSCAR SOLUCIONES OPTIMAS PARA LOS CLIENTES  
**OBJETIVO:** Incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros,  
**INDUCTOR:** Capacitación **KPI:** Resolver problemas inesperados

**PLAN DE ACCIÓN:** Plan de capacitación **Código:**  
**OBJETIVO:** Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes.  
**RESPONSABLE:** DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA **Fecha de inicio:** 15-03-2015 **Fecha de finalización:** 23-03-2015  
**META AL FINALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:**  
**META AL FINALIZAR EL PLAN OPERATIVO:**

No	Actividades	FECHA		Responsable	RECURSOS		Unidades de Apoyo	Verificación	
		Inicio	Fin		Físicos	Monetarios		Documento	% Cumplimiento
1	Diseño del plan de capacitación colaboradores(choferes, estibadores)	15/03/2015	18/03/2015	Administrador	x	x	Gerente, logística	Oficio	
2	Elaboración de plan de capacitación	18/03/2015	15/03/2015	Logística	x	x	Administrador, logística	Oficio	
3	Aprobación de plan de capacitación	15/03/2015	19/03/2015	Gerente	x		Administrador, logística	Memorándum	
4	Establecer horarios de capacitación donde no afecten rutas exigentes	19/03/2015	19/03/2015	Logística	x	x	Administrador	Memorándum	
5	Ejecución del plan de capacitación	21/03/2015	23/03/2015	Logística	x	x	Gerente, Administrador, Logística	Memorándum	

**Cuadro N° 39:** Plan Operativo 9  
**Fuente:** Distriveca S.A:  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

## FASE II

### MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DISTRIVECA S.A.

#### ORGANIGRAMA EMPRESARIAL



**Gráfico N°19:** Organigrama Empresarial.

**Fuente:** Distriveca S.A.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

## **POLÍTICA COMERCIAL**

### **OBJETIVOS DE VENTA:**

**Meta.-** Cumplir con los cupos asignados, para cada zona en los periodos determinados.

**Método.-** Cumplir con los cupos asignados aplicando en método correspondiente (Tiempos).

### **CONDICIONES DE VENTA:**

**Condiciones de pago.-** Cumplir con los plazos estipulados, los pagos serán en dinero en efectivo y a crédito, dependiendo los montos y análisis del cliente.

Para acceder al crédito el cliente debe llenar la respectiva solicitud entregada por la empresa, con la misma el cliente será evaluado previo a la aprobación del crédito.

El documento debe contener y solicitar los siguientes datos:

- a) Datos personales.
- b) Domicilio.
- c) Condiciones de pago (crédito/contado).
- d) Notas aclaratorias de las condiciones de cobro.

#### **a) Datos personales**

Para conocer detalladamente al potencial cliente se detalla en los datos personales los siguientes aspectos:

- Apellidos y nombres.
- Cédula de identidad.
- Estado civil

## **b) Domicilio**

Para la respectiva localización del cliente se necesita conocer:

- Dirección domiciliaria.
- Teléfonos: Domicilio, celular.
- Vivienda: Propia, arrendada.

## **c) Condiciones de pago**

Las condiciones de pago es la forma en que el beneficiario del crédito debe o está dispuesto a pagar y consta de lo siguiente:

- Plazo (30,60 días)
- Monto (Valor del crédito a pagar).
- Entrada (40% del total de la factura).

## **d) Notas aclaratorias de las condiciones de cobro**

- La empresa receptorá sus pagos en el local respectivo de entrega de los productos.
- La empresa podrá retirar su mercadería en caso de no pago en las fechas acordadas.
- En caso de no llegar a algún acuerdo la empresa podrá tomar las medidas que más le convenga para recuperar su inversión.
- En caso de devolución de mercadería, no se receptorá los embaces destapados, rotos o mutilados.

**Forma de entrega.-** Se realizará la entrega en cada local comercial.

## **PROCESO DE VENTA**

Se realiza los pasos pertinentes en el proceso de venta establecidos a continuación.

1. Prospección: Localización de los potenciales clientes en las zonas de distribución de los productos.
2. Contacto inicial: Luego de la localización del cliente procedemos a realizar el respectivo contacto con el cliente.
3. Presentación de ventas: Conocer al cliente y realizar las respectivas propuestas del producto y su movimiento en el mercado de forma clara.
4. Manejo de objeciones: En este punto se trata sobre la negociación del producto de acuerdo y las exigencias del cliente.
5. Cierre de la venta: Luego de haber realizado la respectiva negociación se procede al cierre de la misma y su respectiva entrega.
6. Seguimiento: Finalmente se procede a realizar una evaluación sobre el cumplimiento del servicio y sus respectivos cambios si lo hubiese.

## **POLÍTICA DE COBRANZA**

**Objetivo.-** Mejorar la cobranza para que este sea rápido, oportuno, con menos problemas de mora y bajos costos de operación.

Mediante la política de cobranza, la empresa se beneficiará puesto que se procederá a realizar un monitoreo al cliente,

1. Diariamente con las remisiones de los impresos entregados al cliente se procederá a facturar en base a los contratos, y/o pedido, cotizaciones, convenios, recibidos de la gerencia general comercial.
2. Diariamente se incorpora para su actualización y registro en la cartera de clientes las facturas elaboradas.

3. El gestor elabora el programa de visitas semanal a clientes y lo presenta para autorización y comentario al departamento de crédito.
4. Los pagos efectuados por los clientes se depositarán diariamente a la cuenta principal.
5. El gestor a su regreso de la ruta elabora el informe de cobranza, realizadas así como de las actividades efectuadas, destacando la problemática presentada por factura y por cliente.
6. El gestor por seguridad realizará un reporte de los cheques cobrados a los clientes, y entregará al departamento de crédito con sus respectivas firmas de responsabilidad.
7. El departamento de crédito informará semanalmente a la gerencia general de administración y finanzas y la gerencia de finanzas los saldos de la cartera de clientes y la situación que guarda cada uno de los clientes.
8. Los adeudos con antigüedad de saldos a más de 90 días serán analizados en conjunto con la gerencia general de administración y crédito a fin de determinar las acciones a seguir y replantear las estrategias de cobro.
9. Los adeudos con más de 120 días de antigüedad una vez analizados y dependiendo de cada caso se enviará al departamento legal para el cobro respectivo.

## **APLICACIÓN DE LAS “CINCO C’S” DEL CRÉDITO**

Ha nivel crediticio existe un patrón de estándares que siempre son utilizados y valorados para otorgar un crédito lo cual será responsabilidad del Jefe de Cobranzas.

Posteriormente será elaborada una matriz evaluativa la misma que contendrá lo que se denominan las 5 C's del crédito para que su encargado califique cada uno de los factores, destacándose las siguientes:

- **Capital,**
- **Capacidad,**
- **Carácter,**
- **Colateral o Aval,**
- **Condiciones.**

**Capital.-** Mediante indicadores financieros se da cuenta la rentabilidad del cliente potencial principalmente la solvencia de sus activos para liquidar sus pasivos.

**Capacidad.-** El Jefe de Cobranzas emite un juicio a su parecer sobre la posibilidad de que el sujeto de crédito cancele su deuda.

**Carácter.-** Es el principal factor evaluado, depende de la forma del cliente, de sus valores sociales, éticos y morales, para esto existe una serie de parámetros que se indagan para crear filtros que optimicen la gestión de cobranzas.

**Colateral o Aval.-** Los avales son las garantías en activos fijos u otros que el sujeto a crédito presente, con fin de demostrar solvencia.

**Condiciones.-** Plantea la situación en que el cliente se encuentra ante una eventualidad externa o interna que lo ponga en situación económica difícil.

Con esta herramienta se puede otorgar, modificar o quitar el cupo crediticio a un cliente.

#### PUNTUACIÓN

Cs	Total puntos	%
Carácter.	30	100%
Capacidad.	25	100%
Capital.	10	100%
Colateral Aval.	10	100%
Condiciones.	5	100%
Total	80	100%

**Cuadro N°40:** Puntuación

**Fuente:** Freire (2013, pág. 124)

**Elaborado:** Lescano Sh.

#### PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA

RESPONSABLE	NO. ACTV	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FORMATO O DOCUMENTO
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	1	La Gerencia General Comercial, envía Contratos, Pedidos, Convenios, Cotizaciones para proceder a la elaboración de facturas de impresos efectuados y entregados a los clientes.	DOCUMENTO
COBRANZA	2	Las facturas elaboradas con la documentación soporte se entregan al Gestor de Cobranza, por lo cual a través de la Factura recibe para dar inicio a los trámites de cobro oportuno.	DOCUMENTO
COBRANZA	3	El Gestor de Cobranza elabora semanalmente el programa de visitas de los Clientes.	PROGRAMA
COBRANZA	4	El área de cobranza verifica que la documentación soporte este completa para elaborar el reporte de visitas semanal de ruta en base al programa autorizado.	DOCUMENTO
COBRANZA	5	El Gestor de Cobranza elabora Cartera de Clientes semanal.	CARTERA
COBRANZA	6	El gestor de cobranza gestiona sellos y firmas de autorización.	FACTURA
COBRANZA	7	El gestor de cobranza da seguimiento a los tiempos de pagos especificados en los Contratos, Pedidos, Convenios del cliente	DOCUMENTO
DEPARTAMENTO	8	El Departamento de Crédito de analiza la Cartera de Clientes e	DOCUMENTO

DE CREDITO		informa semanalmente a la Gerencia General y la Administración la situación que guarda la cobranza.	
COBRANZA	9	El Gestor a su regreso de la ruta elabora informe de cobranza realizado diariamente y las actividades efectuadas, destacando la problemática presentada por Factura y por cliente, registrando el cobro.	INFORME
COBRANZA	10	El gestor de cobranza recibe cheques nominativos a nombre de Distriveca y emite reporte de los cheques receptados.	CHEQUE
DEPARTAMENTO DE CREDITO	11	Recibe cheques y adjunto al reporte.	REPORTE
DEPARTAMENTO DE CREDITO	12	La Caja envía recibo elaborado a la Coordinación de Contabilidad.	RECIBO
COBRANZA	13	El gestor de cobranza de manera mensual elabora la conciliación de clientes entre el área contable, se entrega copia y original a contabilidad, y procede archivar copia en el expediente del área	CONCILIACION
GERENCIA GENERAL DE ADMIN. Y	14	Los adeudos con antigüedad de saldos a más de 90 días serán analizados en conjunto con la Gerencia General de Administración y	FACTURA
GERENCIA JURÍDICA	16	Una vez analizadas las Facturas con más de 120 días de antigüedad sin poder cobrar dependiendo de cada caso se turnara a la Gerencia Jurídica para el cobro por la vía legal.	DOCUMENTO

**Cuadro N°41:** Procedimiento de Cobranza  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

## **POLÍTICA SALIDA DE MERCADERÍA**

1. Ingresar los pedidos por parte de los vendedores en el respectivo respaldo de archivo, el supervisor los controla.
2. El supervisor de ventas verifica en el sistema que todas las rutas de los vendedores se encuentren ingresado en el sistema.
3. El contador verificar que los inventarios no se encuentren en negativos.

4. El contador da paso al liquidador para transferir la información de los pedidos para obtener las guías de remisión.
5. El liquidador entrega las guías de remisión a bodega.
6. El bodeguero entrega a los despachadores la mercadería para que procedan a revisar junto con las guías de remisión.
7. El contador se encarga de realizar un documento con firmas de responsabilidad en caso de que el producto se encuentre roto o exista faltante en los camiones.
8. Una vez revisado y chequeado el camión con sus respectivas guías y firmas de responsabilidad, el liquidador procede a entregar las facturas a los despachadores para que salga a sus respectivas rutas.

#### **POLÍTICA RETORNO DE MERCADERÍA**

1. Los despachadores retornan a las instalaciones de la empresa con la mercadería.
2. Los despachadores llenan el sobrante de mercadería en las guías de remisión.
3. Los despachadores verifican la existencia del producto que se encuentre en buenas condiciones.
4. Pasa al contador con las respectivas notificaciones de mercadería.
5. Una vez entregado el producto al contador, el contador sella la guía y entrega al liquidador con sus respectivas firmas de responsabilidad.
6. El liquidador procede a la respectiva liquidación de la mercadería, y pasa el informe al contador.
7. El contador actualiza la información.
8. El contador retorna la mercadería de los camiones al bodeguero con su respectiva documentación.

**Sistemas de control:**

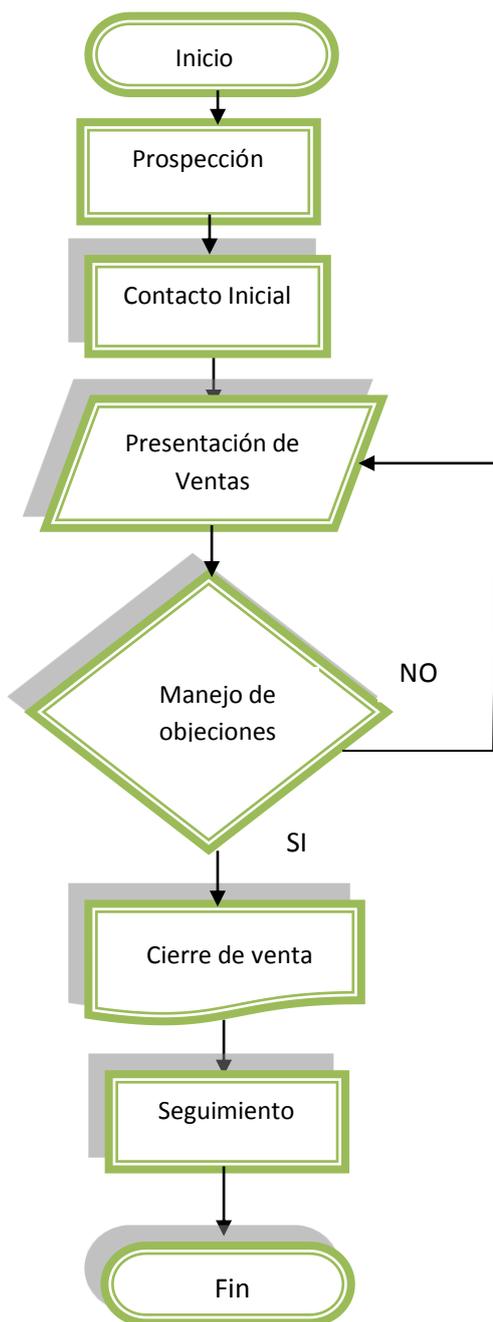
Se realizarán los controles respectivos mediante las políticas y procedimientos establecidos y supervisado por las personas encargadas de las diferentes áreas o secciones de la empresa Distriveca S.A.

### MATRIZ DE VALORACIÓN EJEMPLIFICADA

FACTORES	PERSONAS JURÍDICAS		PERSONAS NATURALES	
	Puntaje máx.	Empresa	Puntaje máx.	Persona
<b>CARÁCTER</b>				
Referencias comerciales.	5		5	
Referencias bancarias.	5		7	
Referencias personales.			3	
Habilidad financiera.	12			
Situación legal.	3			
Competencia técnica.	5			
Personalidad.			7	
Responsabilidad.			8	
<b>SUB TOTAL</b>	<b>30</b>		<b>30</b>	
<b>CAPACIDAD</b>				
Rotación de cartera.	6			
Cuentas por pagar.	7			
Rentabilidad.	6			
Prueba de ácido.	6			
Educación.			4	
Entrenamiento.			4	
Experiencia.			4	
Edad.			3	
Salud física y mental.			4	
Ingresos.			6	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>25</b>		<b>25</b>	
<b>CAPITAL</b>				
Capital de trabajo.	4		4	
Activo líquido.	4		6	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>10</b>		<b>10</b>	
<b>COLATERAL O AVAL</b>				
Calidad de las garantías.	5		5	
Activos fijos.	2		2	
Activos móviles.	2		2	
Otras propiedades.	1		1	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>10</b>		<b>10</b>	
<b>CONDICIONES</b>				
Internas.	3		3	
Externas.	2		2	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>5</b>		<b>5</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>		<b>80</b>	

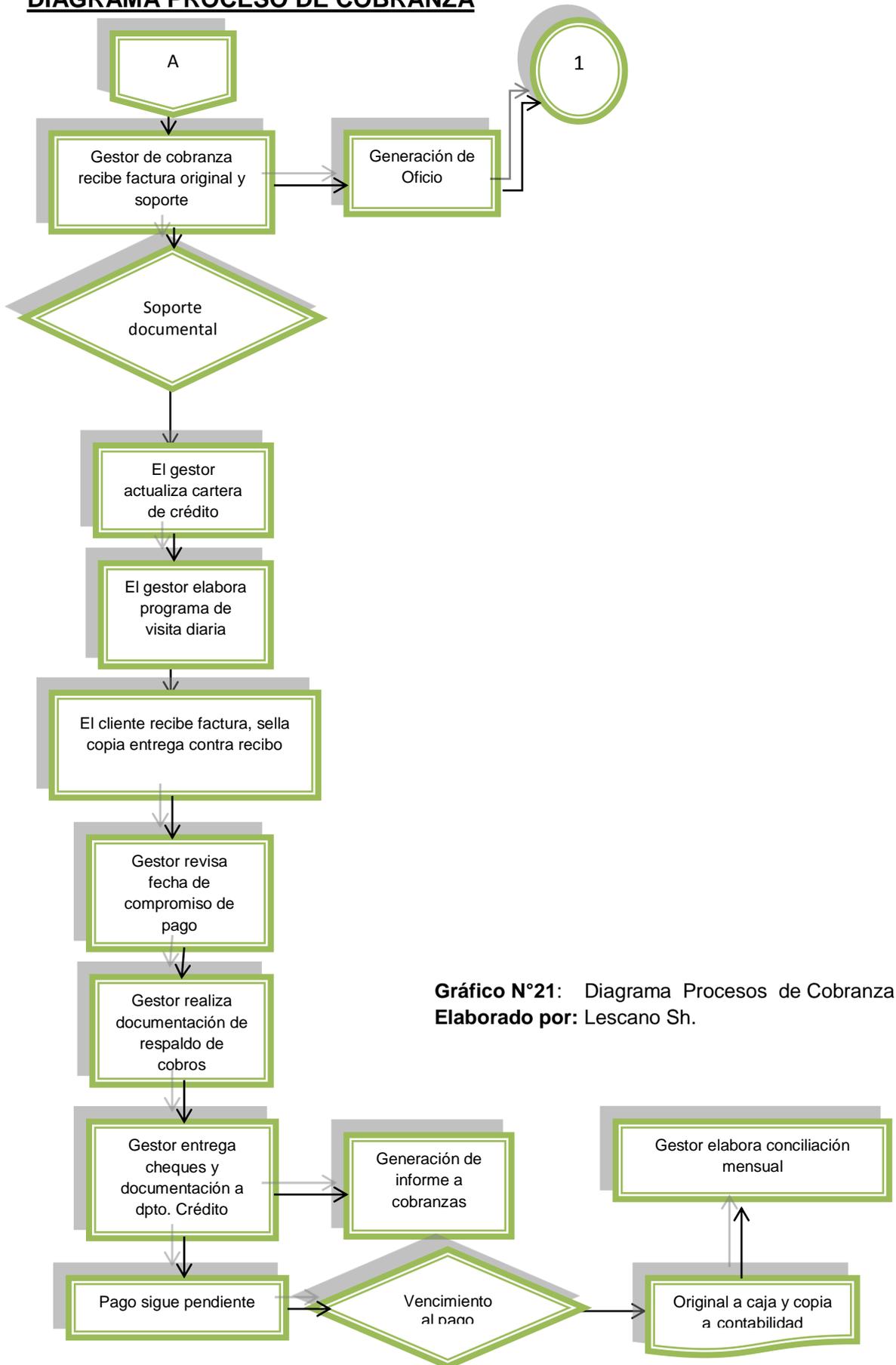
**Cuadro N°42:** Matriz de Valoración Ejemplificada  
**Elaborado:** Lescano Sh.

## DIAGRAMA DE FLUJO DE VENTA



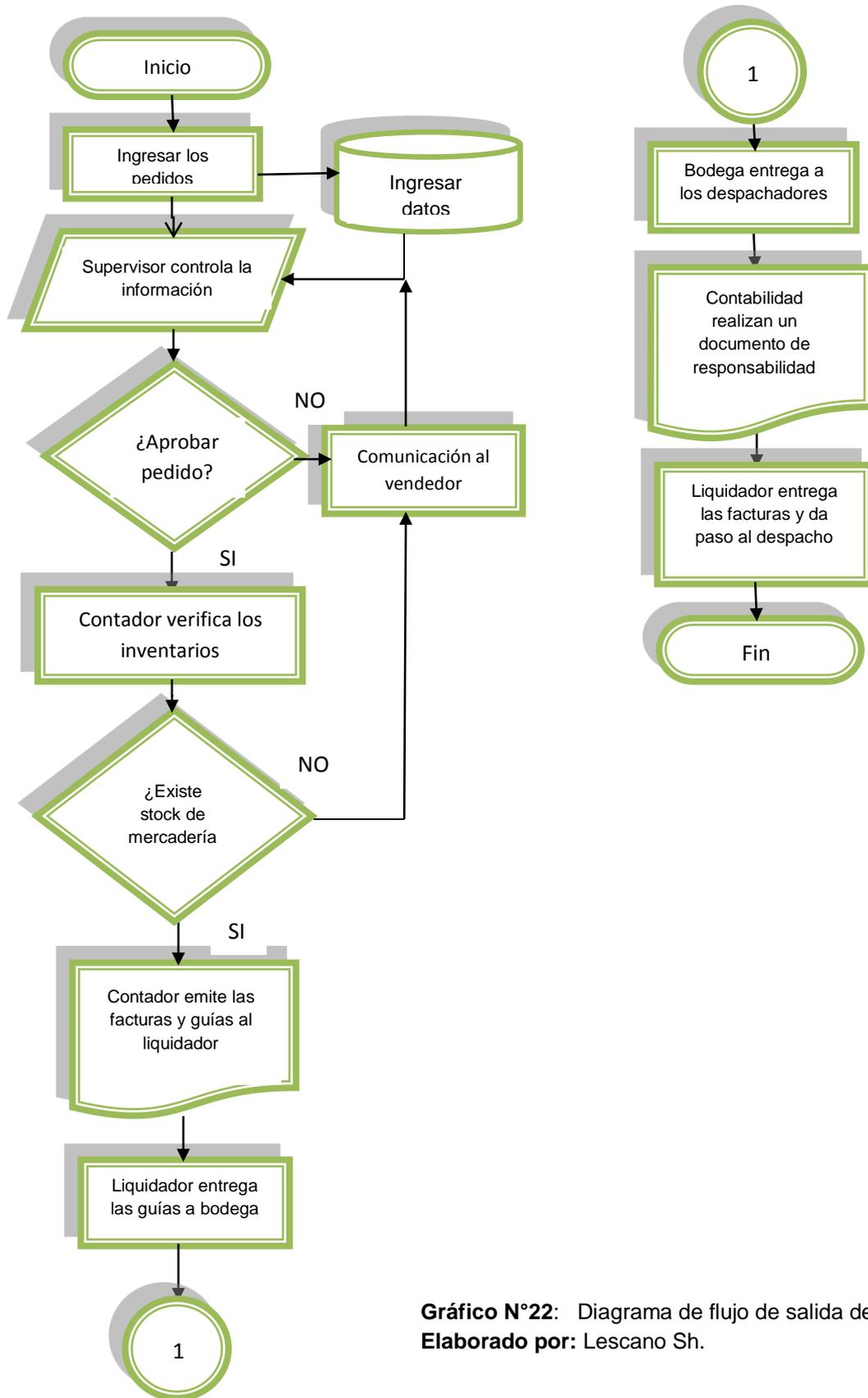
**Gráfico N°20:** Diagrama de flujo de Venta  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

## DIAGRAMA PROCESO DE COBRANZA



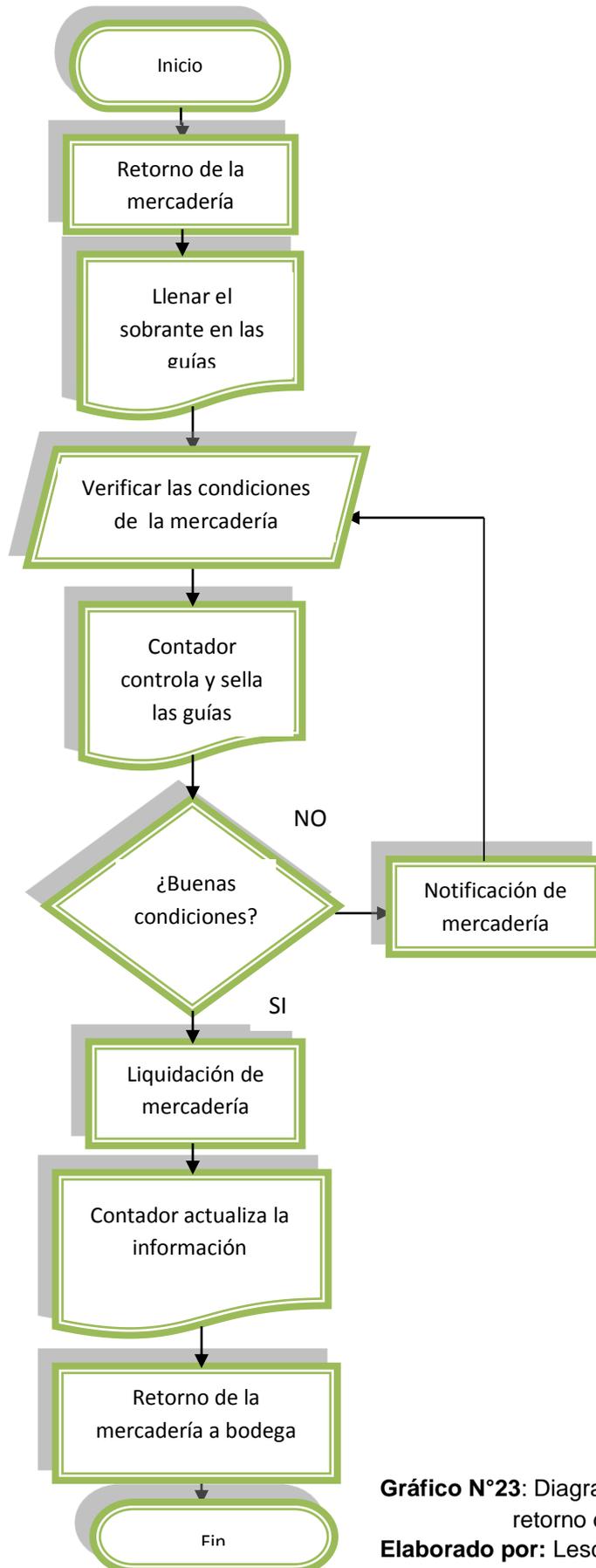
**Gráfico N°21:** Diagrama Procesos de Cobranza  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

## DIAGRAMA DE FLUJO DE SALIDA DE MERCADERÍA



**Gráfico N°22:** Diagrama de flujo de salida de mercadería  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

## DIAGRAMA DE FLUJO DE RETORNO DE MERCADERÍA



**Gráfico N°23:** Diagrama de flujo de retorno de mercadería  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

### FASE III

## ANÁLISIS FINANCIERO COMPARATIVO

### INDICADORES

El presente análisis financiero nos permite establecer la rentabilidad de la empresa Distriveca S.A., en el periodo 2013-2014, valores establecidos en los Estados Financieros de la empresa.

#### a) Índice de Rentabilidad Económica

ROA (2013)

$$\frac{\text{Utilidades}}{\text{Activos}} = \frac{114.487.07}{361.210.99} = 31.69\%$$

Esto quiere decir que la empresa tiene una rentabilidad del 31.69% con respecto a los activos que posee, o, en otras palabras, la empresa utiliza el 31.69% del total de sus activos en la generación de utilidades.

ROA (2014)

$$\frac{\text{Utilidades}}{\text{Activos}} = \frac{75.767.25}{545.732.34} = 13.88\%$$

Por otro lado en el año 2014 la empresa tiene una rentabilidad del 13.88% con respecto a los activos que posee, es decir, que la empresa utiliza el 13.88% del total de sus activos en la generación de utilidades, lo cual indica que la rentabilidad a disminuido.

### **b) Índice de Rentabilidad Financiera**

ROE (2013)

$$\frac{\text{Utilidades}}{\text{Patrimonio}} = \frac{85.070.23}{56.453.39} = 150.69\%$$

El Indicador ROE demuestra el 150.69% de la empresa, es decir que posee una rentabilidad del 150.69% con respecto al patrimonio en la generación de utilidades.

ROE (2014)

$$\frac{\text{Utilidades}}{\text{Patrimonio}} = \frac{56.311.60}{37.655.95} = 149.54\%$$

Por otro lado en el año 2014 la empresa tiene una rentabilidad financiera del 149.54% con respecto al patrimonio, es decir, que la empresa utiliza el 149.54% del patrimonio en la generación de utilidades.

## Análisis Proyectado

### a) Índice de Rentabilidad Económica

ROA (2015)

$$\frac{\text{Utilidades}}{\text{Activos}} = \frac{99.423.09}{470.227.20} = 21.14\%$$

Esto quiere decir que la empresa tiene una rentabilidad del 21.14% con respecto a los activos que posee, o, en otras palabras, la empresa utiliza el 21.14% del total de sus activos en la generación de utilidades.

### b) Índice de Rentabilidad Financiera

ROE (2015)

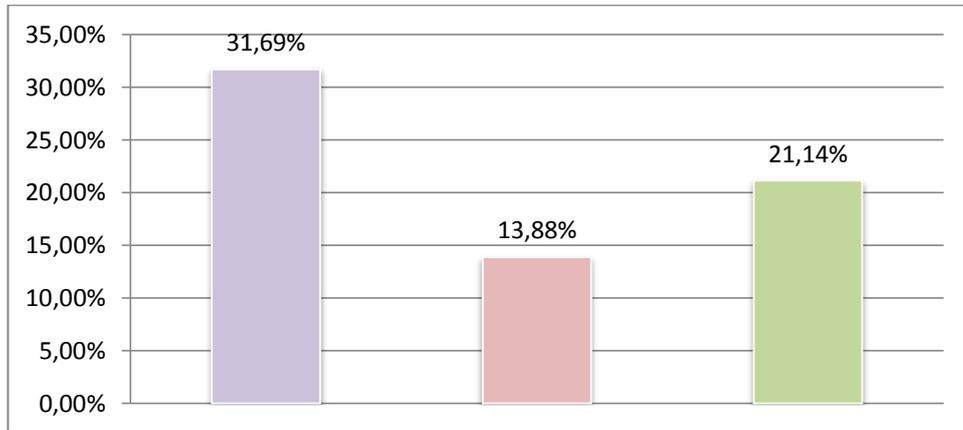
$$\frac{\text{Utilidades}}{\text{Patrimonio}} = \frac{62.636.54}{37.655.95} = 169.95\%$$

El Indicador ROE demuestra el 169.95% de la empresa, es decir que posee una rentabilidad del 169.95% con respecto al patrimonio en la generación de utilidades.

### RESULTADOS ROA

2013	2014	2015
31,69%	13,88%	21,14%

**Cuadro N°43:** Análisis Comparativo ROA  
**Elaborado:** Lescano Sh.

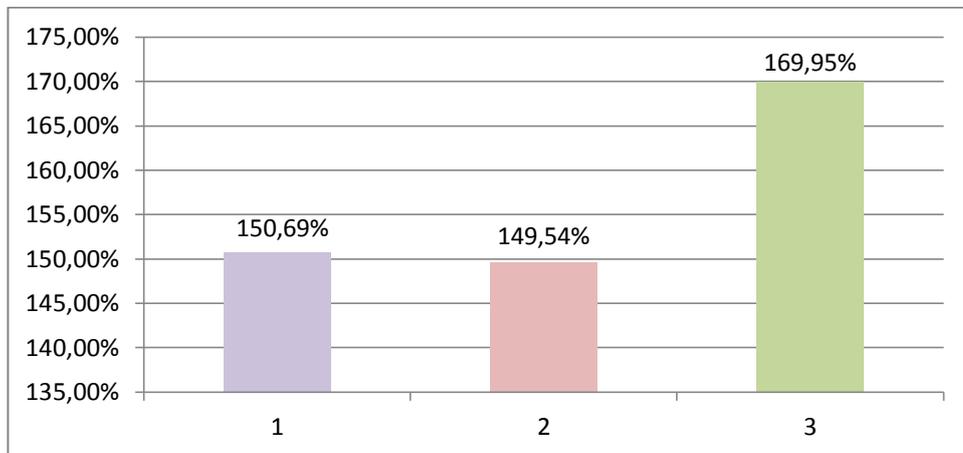


**Gráfico N°24:** Análisis Comparativo ROA  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

### RESULTADOS ROE

2013	2014	2015
150,69%	149,54%	169,95%

**Cuadro N°44:** Análisis Comparativo ROE  
**Elaborado:** Lescano Sh.



**Gráfico N°25:** Análisis Comparativo ROE  
**Elaborado por:** Lescano Sh.

## **6.8. Administración**

La administración de la presente propuesta lo realizará la gerencia de la empresa Distriveca S.A., conjuntamente, con las áreas involucradas del otorgamiento de crédito y cobranzas así como la distribución de la mercadería, encargadas de la implementación y buen funcionamiento de los procesos realizados en la presente investigación para conseguir la optimización de los resultados.

### **Contabilidad**

Actualizar la información respecto a los créditos y cobranzas así como también emitir la información sobre las notificaciones de la mercadería en mal estado y sus respectivos responsables al administrador de la empresa.

### **Crédito y cobranza**

Brindar al cliente la ayuda necesaria en la solicitud de crédito, facturación y el respectivo documento de respaldo por la negociación realizada y recaudar las cuentas por vencer y vencidas.

### **Despacho**

Entregar la mercadería según las guías y facturas correspondientes.

### **Distribución**

Entregar al cliente la mercadería correcta, en buen estado y en el tiempo establecido, para que el cliente se sienta satisfecho por el servicio y con esto mejorar la imagen de la empresa.

### 6.8.1. Recursos

**Cuadro N° 45:** Recursos

RECURSOS		
Recursos humanos	Recursos materiales	Otros
Investigador	Computadora	Transporte
Tutor	Impresora	Internet
	Tornes de tinta	Biblioteca
	Flash memory	
	Libros	
	Copias	
	Folders	

**Cuadro N° 45:** Recursos.  
**Elaborado por:** Lescano Sh

## 6.8.2. Presupuesto de actividades

**Cuadro N° 41:** Presupuesto de Actividades para desarrollar la propuesta.

<b>PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA</b>	<b>COSTO</b>
Recolectar información de la propuesta	200,00
Planificar las actividades para la elaboración del Plan Estratégico	200,00
Estructurar Misión, Visión y Objetivos	80,00
Realizar el análisis FODA	300,00
Desarrollarla política comercial	200,00
Elaborar procesos de distribución	240,00
Elaborar diagramas de flujo	100,00
Realizar análisis financiero	200,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.520,00</b>

**Cuadro N° 46:** Presupuesto de actividades.  
Elaborado por: Lescano Sh.

## 6.9. Previsión de la evaluación

Con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta se debe realizar un plan de acción como proceso de seguimiento y evaluación, para luego tomar los correctivos necesarios si el caso lo amerita.

**Cuadro N° 42:** Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	El Administrador de la empresa.
¿Por qué evaluar?	Por verificar el desarrollo y cumplimiento de la propuesta.
¿Para qué evaluar?	Para conocer si los resultados de la propuesta son los esperados.
¿Qué evaluar?	Los procesos de créditos recaudación y distribución.
¿Quién evalúa?	El Administrador de la empresa Distriveca S.A.,
¿Cuándo evaluar?	En forma periódica.
¿Cómo evaluar?	A través de los resultados de los estados financieros.
¿Con qué evaluar?	Por medio de evaluaciones al personal y controlado por Talento Humano.

**Cuadro N° 47:** Previsión de la evaluación.

**Elaborado por:** Lescano Sh.

## Bibliografía

- Agropecuario, I. d. (1997). Gestión para la Modernización. Caracas: Pomelo.
- Alejandro Mendez Rodriguez, M. A. (2008). La investigación en la Era de la información. En A. M. Rodriguez, La investigación en la Era de la información (pág. 181). México D.F.: Trillas.
- Alvarez, R. V. (2000). La evaluacion del Proyecto en la desicion del empresario. Mexico D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México .
- Álvaro, C. G. (1997). Administracion de empresas. San José: Costa Rica.
- Aznar, V. E. (2005). Estrategia de Cobranza en Época de Crisis. En V. E. Aznar, Estrategia de Cobranza en Época de Crisis (pág. 111). Mexico D.F.: Isef Empresa Lider.
- Barrios, H. B. (2005). Precios de Transferencia sus efectos fiscales 2005. DF Mexico: ISEF Empresa Lider.
- Bastos, A. I. (2006). Implantación de productos y servicios. Madrid: Ideas Propias.
- Besednjak, A. (2005). Materiales Compuestos Procesos de fabricación de embarcaciones. Barcelona: Virtuals.
- Betsabe, C. J. (2011). Riesgos de Liquidez y su incisencia en la Rentabilidad de las Oficinas Opertivas de la Cooperativa de Ahorro y Credito Oscus Ltda. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.
- Brachfield, P. (2009). Gestion de credito y cobro. En P. Brachfield, Gestion de credito y cobro (pág. 15). Barcelona: Bresca Editorial.
- Cáceres, D. G. (2002). Riesgos financieros y operaciones internacionales. Torrejón de Ardoz: ESIC EDITORIAL.
- Campillo, J. L. (1998). Conceptos básicos de Economía. Valencia: Reproval S.L.
- Carlos Piñeiro Sanchez, P. d. (2007). Direccion Financiera Modelos Avanzados de decision con excell. En P. d. Carlos Piñeiro Sanchez, Direccion Financiera Modelos Avanzados de decision con excell (pág. 353). Madrid: Delta Publicaciones.

- Castro, D. N. (2003). Administración financiera. Manizales: Universidad de Colombia.
- Causillas, T. (1986). Analisis de Resultados y Toma de Desiciones. En T. Causillas, Analisis de Resultados y Toma de Desiciones (pág. 99). Tegucigalpa: .
- Charles T. Horngren. (2006). Contabilidad administrativa. Naucalpan de Juarez : Pearson Educación.
- Charles T. Horngren, G. L. (2000). Introducción a la Contabilidad Financiera. En G. L. Charles T. Horngren, Introducción a la Contabilidad Financiera (pág. 704). México D.F.: Pearson Educación.
- Chavarría, L. Z. (1987). Credito Cooperativo. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Chávez, J. (2003). Finanzas Teoria aplicada para empresas. En J. Chávez, Finanzas Teoria aplicada para empresas (pág. 243). Quito: Abya-Yala.
- Coopers, L. (1997). Los Nuevos Conceptos Del Control Interno. Madrid: Días de Santos, S.A.
- Crlbreg, C. ( 2003). Análisis de los negocios con Excell. Naucalpan de Juarez: Pearson.
- Cuno Pümpin, S. G. (2006). Estrategia Empresarial Como implementar la estrategia en la empresa . Madrid: Diaz de Santos.
- Domínguez, P. R. (2007). Manual de Análisis Financiero. Madrid: Instituto Europeo de Gestión Empresarial 2007.
- Douglas R. Emery, J. D. (2000). Fundamentos de administración financiera. Pearson.
- Fernandez, A. (2007). Control de los sistemas continuos. Asturias: Universitarios Ediuno.
- Fernandez, J. M. (2003). Gestión Científica Empresarial. Coruña: Josman Press.
- Fernández, S. C. (2013). Técnicas de información y atención al cliente/consumidor. Madrid: Paraninfo.

- Francisco Jiménez Boulanger, C. L. (2006). Costos Industriales. En C. L. Francisco Jiménez Boulanger, Costos Industriales (pág. 580). Costa Rica: Tecnología de Costa Rica.
- Francisco, B. M. (2009). Proceso Administrativo. Recuperado el 22 de 10 de 2014, de Proceso Administrativo: <http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index>
- Francisco, M. C. (2003). Diccionario Enciclopédico de Estrategias Empresarial. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Freenamtle, D. (1998). Lo que les gusta a los clientes de su marca. En D. Freenamtle, Lo que les gusta a los clientes de su marca (pág. 343). España: Deusto S.A.
- Gaitan, R. E. (2006). Control interno y fraudes. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Galán, J. R. (2010). Principios Básicos de la empresa. En J. R. Galán, Principios Básicos de la empresa (pág. 243). Madrid: Vision Libros.
- García, I. S. (2008). Dirección en Cuentas. Barcelona: Editorial UOC.
- Gil, M. d. (2010). Como crear y hacer funcionar una empresa. Madrid: Graficas Dehon.
- Gitman, L. J. (2003). Principios de la Administración Financiera. En L. J. Gitman, Principios de la Administración Financiera (pág. 676). México: Pearson Education.
- Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. (P. Edición, Ed.) Córdoba: Brujas.
- Guerra, G. (2002). El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. San José: Agris.
- Gutiérrez, J. M. (2005). Deducciones Autorizadas. En J. M. Gutiérrez, Javier Martínez Gutiérrez (pág. 344). Mexico D.F.: Especializados Unidos.
- Guzmán, C. A. (2006). Ratios Financieros y matemáticas de la mercadotecnia.
- Guzmán, C. A. (2006). Ratios Financieros y matemáticas de la mercadotecnia.

- Haro, A. d. (2005). Medicion y control de riesgos financieros. En A. d. Haro, Medicion y control de riesgos financieros (pág. 217). Mexico: Limusa S.A.
- Haro, A. d. (2005). Medicion y control de riesgos financieros . En A. d. Haro, Medicion y control de riesgos financieros (pág. 217). Mexico: Limusa S.A.
- Hernández, A. M. (2007). Garantias mercantiles. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Hernandez, G. (2006). Diccionario de Economía. Medellin: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Honrgren, C. T. (2007). Contabilidad de Costos. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Horace R Brock, C. E. (1987). Contabilidad principios y aplicaciones. Reverte.
- Hornrgren, C. T. (2006). Contabilidad Administrativa. Df México: Pearson Educación.
- Hurtado, F. A. (2005). Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas. Medellín: Universidad de Antioquía.
- internet. (2012). adeudima.com. Recuperado el 20 de 10 de 2014, de [http://www.adeudima.com/?page\\_id=646](http://www.adeudima.com/?page_id=646)
- J.Logenerecker, W. P. (2012). Administracion de Pequeñas Empresas lanzamneto y crecimiento de iniciativas de emprendimiento. en w. p. J.Logenerecker, Administracion de pequeñas empresas (pág. 488). mexico d. f.: ova.
- James Arthur Finch Stoner, R. E. (1996). Administración. Naucalpan de Juarez: Prentice Hall.
- Jose Yuni, C. U. (2006). Técnicas para Investigar. Córdoba: Editorial Brujas.
- Ketelhöhn, W. (2004). Inversiones Análisis de inversiones estratégicas. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Kluyver, D. (2001). Pensamiento Estrategico. Una perspectiva para los ejecutivos. Buenos Aires: Paerson Education.

- L., C. S. (2004). Diccionario de términos económicos . Santiago de Chile: Universitaria.
- Lawrence J. Gitman, M. D. (2005). Fundamentos de Inversión. En M. D. Lawrence J. Gitman, Fundamentos de Inversión (pág. 400). Madrid: Pearson Educación S.A.
- León, J. G. (2002). Introducción al análisis de riesgos. Balderas: Limusa Noriega Ediciones.
- Levy, L. H. (2004). Rees Integral de las empresas como base de la supervivencia . Mexico D.F.: ISEF.
- Librand, C. &. (1997). Los nuevos conceptos del Control Interno COSO. En C. &. Librand, Los nuevos conceptos del Control Interno COSO (pág. 285). Madrid: Diaz de Santos S.A.
- López, J. A. (1991). Teoría en la acción humana en las organizaciones. Madrid: Ediciones Rialp.
- López, J. A. (2009). La Cuenta de Resultados. Barcelona: Talleres Grafico Vigor.
- Luis G. Carvajal, J. M. (2014). Preparación de pedidos y venta de productos. Editex.
- Luna, Y. B. (2003). Normas y procedimientos de la Auditoría Integral. En Y. B. Luna, Normas y procedimientos de la Auditoría Integral (pág. 325). Colombia: Ecoe.
- Luna, Y. B. (2003). Normas y procedimientos de la Auditoría Integral. En Y. B. Luna, Normas y procedimientos de la Auditoría Integral (pág. 325). Colombia: Ecoe.
- Lybrand, C. a. (1997). Los nuevos conceptos del Control Interno. New York: Diaz de Santos.
- Icart Isern, C. F. (2006). Elaboración y Presentación de un proyecto de Investigación y una Tesina. En C. F. M. Teresa Icart Isern, Elaboración y Presentación de un proyecto de Investigación y una Tesina (pág. 137). Barcelona: Publicacions I Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Malisani, E. A. (1989). Ingeniería Económica. En E. A. Malisani, Ingeniería Económica (pág. 144). Barcelona: Marcombo S.A.

- Manso, F. J. (2003). Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Mantilla, S. A. (2005). Control Interno COSO. En S. A. Mantilla, Control Interno COSO (pág. 331). Bucaramanga: Ecoe.
- Marketin Publishing marketing, I. (1990). Estrategia basica del marketing. Madrid: Ediciones Diaz de Santos. S.A.
- Maroto, J. C. (2007). Estrategia de Vision a la Acción. Madrid: ESIC Editorial.
- Marzá, D. G. (1991). La ética como instrumento de Gestión Empresarial. Castelló: Universitat Jaume.
- Medina, R. S. (2008). El riesgo de Crédito en el Marco del Acuerdo Brasilea II. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.
- Miranda, J. J. (2005). Gestión de Proyectos. Bogotá: MM Editores.
- Miranda, W. V. (2000). Control fiscal y auditoria de estado en Colombia. Bogotá: Universidad de Bogotá.
- Monzón, J.-A. (2003). Análisis de la liquidez, el endeudamiento y el valor. Madrid: UOC.
- Nakasone, G. T. (2005). Análisis de Estados Financieros para la toma de Desiciones. En G. T. Nakasone, Análisis de Estados Financieros para la toma de Desiciones (pág. 557). Lima: Pontífica universidad Católica del Perú.
- Namakforoosh, M. (2005). Metodología de la Investigación. (S. Edición, Ed.) Limusa.
- Nova, A. B. (2008). Finanzas para no financistas. En A. B. Nova, Finanzas para no Financistas (pág. 211). Bogotá: Pontífica Universidad Javeriana.
- Oriol Amat Salas, P. P. (2012). Análisis de operaciones de crédito. Barcelona: Profit.
- Pedro Juez Martel, P. B. (Julio de 2007). Google Books. Recuperado el 19 de 06 de 2014, de Google Books: <http://books.google.com.ec/books>
- Perez, J. F. (2013). Control de Gestion Empresarial. Madrid: ESIC Editorial.

- Perugachi, M. L. (2003). Optimización de procesos. Serie Magister, 12-13.
- Porter, H. B. (2006). Administración. En H. B. Porter, Administración (pág. 736). Mexico DF: Prentice Hall.
- Puppio, V. J. (2008). Teoría General del proceso. En V. J. Puppio, Teoría General del proceso (pág. 452). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Ramirez, J. (1997). Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de Educación Superior. San José: Miscelaneas.
- Ramon Companys Pascual, A. C. (1988). Industriales, Planificación y rentabilidad de proyectos. En A. C. Ramon Companys Pascual, Industriales, Planificación y rentabilidad de proyectos (pág. 594). Barcelona: A.G.Portabella, S.A.
- Ramón Companys Pascual, A. C. (1988). Planificación y rentabilidad de proyectos industriales. Barcelona: Productica.
- Roberto, I. E. (2005). Los sistemas de gestión, componentes estratégicos en la mejora continua de la industria agroalimentaria. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Rodrigo Estupiñan Gaitan, O. E. (2008). Google Books. Recuperado el 16 de 06 de 2014, de Google Books: <http://books.google.com.ec/books>
- Rodrigo, G. V. (2011). Gestión de Cobranza y su incidencia en la liquidez de la Compañía Centro marcas en el periodo Octubre 2009 a Marzo 2010. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Salazar, H. Z. (2005). Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Salcedo, E. (2005). Cómo iniciar y administrar una empresa de moda. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Salvador Marin Hernandez, F. J. (2003). Contabilidad Bancaria. Madrid: Ediciones Pirámides.
- Stephen P. Robbins, D. A. (2002). Introducción a la Administración . Naucalpan de Juárez: Prentice Hall.

- Tejero, J. J. (2007). Logística Integral la gestión operativa de la empresa. Madrid: Esic Editorial.
- Torre, J. O. (1999). Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa . México D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Torres, M. G. (2002). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México D.F.: Panorama Editorial.
- Vainrub, R. (1996). Nacimiento de una empresa. En R. Vainrub, Nacimiento de una empresa (pág. 171). Caracas: Editorial Texto.
- Van Horne, J. C. (2001). Fundamentos de Administración Financiera. En J. C. Van Horne, Fundamentos de Administración Financiera (pág. 220). Mexico DF: Pj Boardman.
- Varo, J. (1994). Gestión Estratégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Woll, T. (2003). Editar para Ganar. Mexico D.F.: Conaculta.Fonca.
- Young, E. &. (2011). Los nuevos riesgos del neocio. Recuperado el 16 de 06 de 2014, de Los nuevos riesgos del neocio: <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets>

# ANEXOS

**ANEXO N°1:** Encuesta a los colaboradores de la empresa Distriveca S.A.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**OBJETIVO:** Analizar la situación financiera de la empresa Distriveca S.A. con el propósito de decidir el direccionamiento de la misma.

**INSTRUCTIVO:** Por favor marque con una X la respuesta que considere correcta, agradecemos su participación.

- |  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. ¿El departamento de crédito utiliza el manual de políticas para ofrecer un crédito?                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. ¿El personal de ventas informa al cliente sobre las políticas de crédito de la empresa y su funcionamiento? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. ¿Previo a la entrega de créditos la empresa realiza algún tipo de análisis de sus clientes?                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. ¿La empresa realiza una provisión para aquellos créditos de capital no recuperable?                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. ¿Se califica el riesgo en la empresa con respecto al crédito concedido?                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. ¿En la empresa existe un control de la recuperación de cartera?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. ¿Se realiza una evaluación de los costos operativos en la gestión de cobranza?                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. ¿Cree usted que la empresa tiene una alta rentabilidad?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. ¿Los recursos económicos son debidamente utilizados?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. ¿Se calculan índices para conocer la situación de la empresa?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. ¿La empresa realiza una evaluación del cumplimiento de los clientes?                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. ¿Cree usted que se debería utilizar los índices?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. ¿Cree usted que al utilizar índices mejoraría la rentabilidad?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Agradecemos su colaboración.

